

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT SUR  
LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT : APPORT DE L'APPROCHE  
RELATIONNELLE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

HANEN CHARNI

DÉCEMBRE 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont entourée et ont participé à la réalisation de ce travail. Je tiens à les remercier pour ces années pleines d'expériences positives et enrichissantes aussi bien sur le plan personnel académique que professionnel.

Pour commencer, je tiens à exprimer ma gratitude à ma directrice de thèse madame Line Ricard, professeure à l'École des Sciences de la Gestion à l'Université du Québec à Montréal, qui m'a agréablement accompagnée tout au long de ces années d'études doctorales. Merci Line de m'avoir transmis cette passion pour la recherche. Merci pour ta disponibilité, ton encouragement et tes précieux conseils. Merci pour ta patience et pour ta générosité.

Je remercie également les membres du comité de ma thèse madame Michèle Paulin, professeure à l'Université Concordia et monsieur Jasmin Bergeron professeur à l'Université du Québec à Montréal. Merci Michèle d'avoir toujours été une source d'inspiration et merci Jasmin pour ton support et ton aide tout au long de ce projet. Je remercie également madame Catherine Parissier, professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour avoir accepté de se joindre à mon comité doctoral comme examinateur externe. Merci pour votre temps et votre contribution.

Je n'oublierai pas de remercier tous mes collègues au doctorat. Je me souviendrai toujours des beaux moments qu'on a partagés. Je vous souhaite tous santé et succès dans votre carrière de professeur chercheur.

Je remercie également l'Université du Québec à Montréal et la Chaire en management des services financiers pour leur soutien financier.

Finalement, je dédie cette thèse à mes parents qui ont toujours partagé ce rêve avec moi. Je la dédie également à ma petite famille, mon conjoint et mes deux enfants qui m'ont soutenue et supportée (dans les deux sens) tout au long de ce projet de longue haleine.

## TABLES DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES TABLEAUX .....	XI
RÉSUMÉ .....	XIV
ABSTRACT .....	XV
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
APPROCHE RELATIONNELLE : CONTEXTE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE.....	10
1.1 Conceptualisation et définition de l'approche relationnelle.....	12
1.1.1 Fondements théoriques de l'approche relationnelle.....	12
1.1.2 Vers une intégration des définitions du marketing relationnel .....	21
1.2 Les variables associées à l'approche relationnelle.....	25
1.3 Perspective interne de l'approche relationnelle : le relationnel envers le personnel en contact.....	29
CHAPITRE II	
VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT .....	36
2.1 Définition de la valeur perçue par le client .....	39
2.1.1 Terminologie .....	39
2.1.2 Analyse et synthèse des définitions de la valeur perçue par le client ....	40
2.2 Apport de l'approche relationnelle à l'étude de la valeur perçue par le client .....	48
2.3 Modèles théoriques et typologies de la valeur perçue par le client.....	50
CHAPITRE III	
VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT .....	73
3.1 Définition .....	75

3.2 Apport de l'approche relationnelle à l'étude de la valeur perçue par le personnel en contact.....	78
3.3 Dimensions de la valeur perçue par le personnel en contact .....	80
3.3.1 Bénéfices perçus par le personnel en contact.....	83
3.3.2 Coûts perçus par le personnel en contact .....	86

#### CHAPITRE IV

#### RELATION ENTRE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT ET LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT : RÔLE CLÉ DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DU PERSONNEL EN CONTACT ... 89

4.1 Importance d'introduire les attitudes et des comportements du personnel en contact .....	90
4.1.1 Service-profit-chain.....	92
4.1.2 Attitudes et comportements du personnel en contact.....	94
4.1.3 Modèle conceptuel .....	100
4.2 Satisfaction au travail.....	104
4.2.1 Définition .....	104
4.2.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la satisfaction au travail.....	106
4.2.3 Impact de la satisfaction au travail sur la valeur perçue par le client ..	109
4.3 Engagement du personnel en contact.....	112
4.3.1 Définition .....	112
4.3.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur l'engagement affectif.....	113
4.3.3 Impact de l'engagement affectif du personnel en contact sur la valeur perçue par le client .....	115
4.4 Performance extra-rôle du personnel en contact.....	116
4.4.1 Définition .....	116
4.4.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la performance extra-rôle .....	118

4.4.3 Impact de la performance extra-rôle du personnel en contact sur la valeur perçue par le client .....	119
4.5 Comportements organisationnels de citoyenneté.....	120
4.5.1 Définition .....	120
4.5.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur les comportements organisationnels de citoyenneté.....	122
4.5.3 Impact des comportements organisationnels de citoyenneté du personnel en contact sur la valeur perçue par le client .....	124

## CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE.....	129
5.1 Contexte de la recherche : Le secteur des services financiers .....	129
5.2 Choix de la recherche quantitative et positionnement épistémologique ....	132
5.3 Plan d'échantillonnage .....	132
5.3.1. Unité d'échantillonnage .....	133
5.3.2. Méthode d'échantillonnage .....	134
5.3.3 Méthode de collecte des données.....	137
5.4. Pré-test des deux questionnaires .....	139
5.5. Stratégies pour augmenter le taux de réponse.....	142
5.6. Taille des échantillons.....	143
5.7. Mesures .....	144
5.7.1. Mesure de la valeur perçue par le client.....	146
5.7.2. Mesure de la valeur perçue par le personnel en contact.....	162
5.7.3. Mesures de la fidélité et du bouche-à-oreille .....	163
5.7.4. Mesures des attitudes et des comportements du personnel en contact	163
5.8 Méthodes d'analyse des données .....	175

## CHAPITRE VI

RÉSULTATS .....	179
6.1. Description des échantillons .....	179

6.1.1. Échantillon clients.....	179
6.1.2. Échantillon personnel en contact .....	182
6.1.3. Échantillons des dyades .....	184
6.2. Résultats du volet clients: .....	186
6.2.1. Modélisation de l'indice de la valeur perçue par le client comme un construit formatif de second ordre avec PLS : .....	191
6.2.2. Résultats du modèle structurel .....	213
6.3. Résultats du volet employé (personnel en contact).....	226
6.3.1. Évaluation du modèle de mesure (outer model) – Volet employé.....	227
6.3.2. Résultats du modèle structurel (Inner Model).....	243

## CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	260
7.1 Discussion des résultats.....	260
7.1.1 Retour sur la mesure de valeur perçue (client et employé).....	261
7.1.2 Retour sur l'impact de la valeur perçue par l'employé sur leurs attitudes et comportements .....	271
7.1.3 Retour sur l'impact des attitudes et des comportements des employés sur la valeur perçue par le client .....	273
7.2. Implication managériales .....	281
7.2.1. Implications pour la pratique marketing .....	281
7.2.2 Implications pour la création de valeur pour les employés.....	282
7.2.2. Implications pour la création de valeur pour les clients.....	284
7.2.3. Implication pour la gestion de la rencontre de service.....	286

## CHAPITRE VIII

CONCLUSION.....	291
8.1 Contributions de la recherche.....	291
8.1.1. Contributions théoriques .....	291
8.1.2. Contributions méthodologiques .....	293

8.1.3. Contributions managériales.....	295
8.2 Limites de l'étude et axes futures de recherche .....	295
APPENDICE A .....	300
APPENDICE B .....	307
APPENDICE C .....	308
APPENDICE D .....	315
APPENDICE E .....	316
APPENDICE F.....	316
RÉFÉRENCES.....	329

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
0.1 Problématique et étendue de la recherche.....	6
1.1 Le continuum transactionnel- relationnel.....	20
1.2 Les différents intervenants dans le marketing relationnel.....	30
1.3 Triangle du marketing relationnel.....	31
1.4 Force de la relation organisation – employé .....	33
4.1 Modèle de service-profit-chain .....	93
4.2 Modèle conceptuel global .....	101
4.3 Modèle conceptuel global et hypothèses de recherche .....	128
5.1 Approche réflexive versus approche formative .....	151
5.2 Opérationnalisation de la valeur perçue par le client selon une approche formative .....	155
5.3 Modèle de mesure Premier-Ordre réflexif, Second-Ordre Formatif.....	158
5.4 Distinction entre variable formative latente et variable formative composite ..	159
5.5 Critères de choix de la méthode d'équations structurelles (CB-SEM versus PLS- SEM) .....	178
6.1 Modèle 1 – Volet clients .....	186
6.2 Approche par indicateurs répétés- Mode B.....	193
6.3 Approche en deux étapes .....	194
6.4 Analyse de redondance de l'indice de la valeur perçue par le client .....	208
6.5 Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le client.....	211
6.6 Résultats du volet client- Approche par indicateurs répétés .....	217
6.7 Résultats de l'approche par deux étapes – Volet client.....	220
6.8 Modèle 2 – Volet employé.....	226



6.9	Analyse de redondance – Approche par indicateurs répétés.....	239
6.10	L'analyse de redondance – Approche par deux étapes .....	240
6.11	Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact – Approche par indicateurs répétés.....	241
6.12	Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact – Approche en deux étapes .....	242
6.13	Résultats de l'approche par indicateurs répétés – Volet employé.....	245
6.15	Volet Dyades : le modèle intégrateur (volet employés et volet clients) .....	256
7.1	Récapitulatif des résultats du volet client et du volet employé.....	278

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Principales théories de base de l'approche relationnelle.....	13
1.2 Les normes contractuelles de Macneil (1980, 1983) .....	16
1.3 Synthèse des définitions de l'approche relationnelle .....	22
1.4 Les variables associées au marketing relationnel.....	25
2.1 Évolution des définitions du marketing par l'AMA .....	37
2.2 Synthèse des principales définitions de la valeur perçue par le client .....	41
2.3 Typologies de la valeur perçue par le client.....	53
2.4 Typologie retenue de la valeur perçue par le client .....	71
3.1 Similarités entre les concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par le personnel en contact.....	77
3.2 Classification des motifs de départ, des motifs de rester et des pratiques de rétention les plus citées .....	81
3.3 Bénéfices et coûts perçus par le personnel en contact au travail .....	82
4.1 Revue des différentes variables d'attitudes et de comportements des employés qui influencent celles des clients.....	95
4.2 Récapitulatif des hypothèses .....	127
5.1 Contenu des questionnaires clients et employés .....	138
5.2 Étapes du pré-test du questionnaire client.....	140
5.3 Étapes du pré-test du questionnaire employé.....	141
5.4 Taux de participation et taille des échantillons .....	144
5.5 Problèmes de spécification des modèles de mesure en marketing.....	149
5.6 Distinction entre approche formative et approche réflexive .....	154
5.7 Échelles de mesures clients.....	165

5.8 Tableau de synthèse des mesures du volet personnel en contact.....	170
6.1 Profil de l'échantillon client.....	180
6.2 Comportement des clients.....	182
6.3 Profil sociodémographique de l'échantillon du PC .....	183
6.4 Dyades employé- clients.....	185
6.5 Classification des variables étudiés en formatives et réflexives.....	187
6.6 Évaluation des mesures réflexives versus les mesures formatives .....	190
6.7 Évaluation des échelles de mesure réflexives – client .....	197
6.8 La matrice de corrélations inter-construits.....	202
6.9 La validité discriminante des construits du volet client.....	203
6.12 Critères d'évaluation d'un modèle structurel avec PLS.....	214
6.13 Évaluation du pouvoir prédictif .....	216
6.14 Résultats du volet client – Approche par indicateurs répétés (B) .....	218
6.15 Résultats du volet client - approche par deux étapes .....	221
6.16 Effets totaux avec l'approche par indicateurs répétés.....	222
6.17 Comparaison de la contribution des bénéfices et des coûts à l'indice de la valeur perçue par le client .....	223
6.18 Récapitulatif des résultats du volet client.....	225
6.19 Évaluation des échelles de mesure réflexives – employé .....	228
6.20 Matrice des corrélations inter-construits - volet employé.....	233
6.21 La validité discriminante des construits du volet employé.....	235
6.23 Évaluation de la multi-colinéarité des dimensions de la valeur perçue par l'employé.....	238
6.24 Évaluation globale du pouvoir prédictif.....	243
6.25 Résultats du modèle structurel – Approche par indicateurs répétés .....	246
6.26 Résultats du modèle structurel – Approche par deux étapes.....	250
6.27 Effets totaux entre les construits du modèle employé.....	251
6.28 Contribution des bénéfices et des coûts à l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact.....	252

6.29 Récapitulatif des résultats du volet employé.....	253
6.30 Évaluation du pouvoir prédictif du modèle globale.....	254
6.31 Résultats du volet des dyades.....	257
7.2 Tableau récapitulatif des résultats des 3 volets.....	280
7.3 Sommaire des recommandations managériales .....	288

## RÉSUMÉ

L'interaction entre le personnel en contact et le client est déterminante pour l'évaluation du service. Décrite souvent comme « le moment de vérité », cette interaction a inspiré beaucoup d'études qui ont alors mis en relation des variables reflétant les attitudes et les comportements des employés avec des variables reflétant les évaluations et les attitudes des clients. Le concept majeur de création de valeur n'a toutefois pas fait l'objet de telles études. Très peu de recherches ont en effet exploré ce concept à partir d'une perspective de multiple parties prenantes qui va au-delà de la perspective client. L'objectif de ce travail est d'étudier l'impact de la valeur perçue par les employés, dans le cadre de leur travail, sur la valeur perçue par les clients. Partant des principes de l'approche relationnelle, il s'agit ensuite de comprendre les mécanismes d'interaction entre ces deux concepts en se basant sur le rôle clé des attitudes et des comportements des employés et en puisant dans les théories de l'approche relationnelle. La revue de littérature a d'abord permis de développer une définition rigoureuse de la valeur perçue par le client qui a également constitué l'assise théorique pour définir le « nouveau » concept de valeur perçue par le personnel en contact. L'intégration de plusieurs champs théoriques a abouti à un cadre conceptuel qui illustre les relations suggérées entre les différents concepts.

Cette recherche est menée dans le secteur des services financiers. Deux échantillons formés respectivement de clients (652) et de personnel en contact (67) ont permis de tester les différentes hypothèses de la recherche. Un troisième échantillon de dyades a permis d'explorer les interactions dyadiques (30 employés et 104 clients). L'approche PLS a été utilisée pour la modélisation par équations structurelles. D'après les résultats du volet employé, la valeur perçue par le personnel en contact influence positivement la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la performance extra-rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté. D'après la perspective des employés, c'est principalement la satisfaction au travail et la performance extra-rôle qui influencent la valeur globale perçue par les clients.

Dans le volet client, lorsqu'une mesure multidimensionnelle et formative de la valeur client est utilisée, l'engagement affectif ressort comme ayant un impact total significatif sur l'indice de la valeur perçue (client). Les résultats mettent également en relief le rôle médiateur des attitudes et des comportements du personnel en contact dans la relation valeur perçue par les employés et la valeur perçue par les clients.  
Mots clés : Valeur perçue par le client, valeur perçue par le personnel en contact, approche relationnelle, services financiers, mesure formative, PLS.

## ABSTRACT

The interaction between frontline employees and customers is critical for the evaluation of services. Often described as "the moment of truth", this interaction has inspired many studies that have related employee attitudinal and behavioral variables to others reflecting the customer attitudes and evaluation. However, despite the importance of the value creation concept, it has not been enough explored in such studies. Very little research has actually considered this concept from a multiple stakeholders perspective, one that goes beyond the customer perspective to include employees as well. The objective of this work is thus to study the impact of employee perceived value on the customer perceived value in services context, through the key role of attitudes and behaviors of frontline employees. The relationship approach combined with other research fields will provide the theoretical background to understand the mechanisms of these relationships. In the literature review, the integration of several theoretical fields resulted in a conceptual framework that illustrates the relationships between the main concepts included in the study.

This research is conducted in the financial services sector. Two samples were used to test the different hypotheses: a first sample of financial institutions customers developed through an online survey (652), and a second sample of frontline employees (67). A third sample of dyads was used to explore dyadic interactions (30 employees and 104 customers). The PLS approach was used for the structural equation modeling.

The results provide evidence for the positive impact of employee perceived value on job satisfaction, affective commitment, extra-role performance and organizational citizenship behaviours. According to employees, it is mainly job satisfaction and extra-role performance that influence positively the overall customer perceived value. From the customer point of view, affective commitment appears to have a significant impact on customer perceived value when measured through a multidimensional formative approach. The results also highlight the mediator role of frontline employee attitudes and behaviors in the employee perceived value and customer perceived value relation.

Keywords: customer perceived value, employee perceived value, relationship approach, financial services, formative measure, PLS.

## INTRODUCTION

La contribution de l'industrie des services à l'économie canadienne et mondiale est majeure. En 1999, les services comptaient déjà pour 64% du PIB du Canada. En 2009, ce pourcentage est passé à plus de 70%<sup>1</sup>. De plus, ce secteur représente à lui seul près de 75% des emplois sur le marché du travail. En réponse à cette importance accrue, le domaine du marketing a été marqué par une expansion des recherches dédiées aux services, faisant du marketing des services un champ de recherche ayant ses propres outils et modèles (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Gronroos, 2004).

Beaucoup de chercheurs reconnaissent le caractère unique des services, par rapport aux produits (Hartline et Ferrell, 1996; Gronroos, 2004; Vargo, 2004, Vargo et Lush, 2004; Maglio, Kieliszewski et Spohrer, 2010). Les services se différencient des produits essentiellement par leur intangibilité, la simultanéité de la production et de la consommation ainsi que la participation du client dans le processus de production (Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Palmatier et al., 2006; Vargo, Maglio et Akaka, 2008; Bergeron et Laroche, 2009). Aussi, contrairement à une logique de produit dominant (*good-dominant logic*), la logique de service dominant (*service-dominant logic*) (Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008; Maglio, Kieliszewski et Spohrer, 2010) stipule que le client consomme un processus et une expérience, plutôt qu'un résultat (*outcome*) final livré par le vendeur ou l'entreprise. Ce processus de production influence considérablement les évaluations des clients du service et de l'entreprise en général (Gronroos, 2004).

---

<sup>1</sup><http://www.tableaubordmontreal.com/indicateurs/activiteeconomique/compositionpib/compositionpibcan.fr.html>, Consulté le 17 octobre 2010

Dans un tel contexte, l'interaction entre le client et le personnel en contact direct (*frontline*) de l'entreprise prestataire de service, devient cruciale et est souvent décrite comme étant « le moment de vérité » (Normann, 1991). Cette interaction personnelle ou rencontre de service (*service encounter*) constitue une opportunité de différenciation et de personnalisation des services offerts (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Perrien et Ricard, 1995; Hartline et Ferrell, 1996; Dolen et al, 2002). Ceci explique l'intérêt accru pour les études mettant en relation des concepts reflétant les perceptions, les attitudes et les comportements des employés envers les clients et envers leur travail, avec ceux reflétant les évaluations et les perceptions des clients (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Hennig-Thurau, 2004; Snipes et al., 2005; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006; Guenzi et Troilo, 2007 ; Vandenberghe et al., 2007).

L'approche relationnelle, qui met en avant l'interaction personnelle entre les employés et les clients et favorise le développement ainsi que le maintien de relations sur le long terme, prend, de ce fait, toute son importance. Elle constitue une assise théorique pertinente permettant de comprendre et d'expliquer la relation entre différentes parties de l'organisation, notamment le personnel en contact et les clients (Morgan et Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006).

Parallèlement, les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus turbulent, hyper compétitif et où le client devient plus informé et plus exigeant (Slater, 1997; Woodruff, 1997; Ulaga et Eggert, 2003; Khalifa, 2004; Smith et Colgate, 2007). Les institutions financières par exemple, doivent faire face à la crise financière mondiale, à la déréglementation et à la « *commoditization* » des produits et des services. Déjà, en 1997, Woodruff mentionnait que la différenciation ne peut plus se faire uniquement à travers les produits et les services, qui sont facilement imitables par la concurrence. L'étude des évaluations et des perceptions des clients se limitant aux attributs du service ou encore le prix, devient donc simpliste face à la complexité



de l'environnement actuel (Woodruff, 1997; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007).

Face à cette réalité, la création de valeur, qui suppose une offre de bénéfices supérieure aux coûts perçus (tangibles et intangibles, monétaires et non monétaires), devient une stratégie intéressante (ex. : Zeithaml, 1988; Woodruff, 1997; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Sheth et Ulsay, 2007 ; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009). Généralement décrit comme étant riche, compréhensif et englobant, ce concept permet de mieux refléter les évaluations des clients des différents produits et services présents sur le marché, à travers la prise en considération simultanée des bénéfices et des sacrifices ou coûts (Woodruff, 1997; Eggert et Ulaga, 2002; Ruiz et al., 2008). De plus, il a été démontré par plusieurs auteurs que la valeur perçue constitue un antécédent important de la satisfaction, de la fidélisation et de la rétention des clients (ex. : Lin et al, 2009).

C'est ainsi que beaucoup de chercheurs considèrent que la création de valeur devient un atout incontournable pour les entreprises qui veulent réussir, se différencier et acquérir un avantage compétitif (Woodruff, 1997; Paulin, Ferguson et Payaud, 2000; Christopher, Payne et Ballantyne, 2002; Khalifa, 2004; Eggert, Ulaga et Schultz, 2005; Gao, Sirgy et Bird, 2005; Smith et Colgate, 2007; Sheth et Ulsay, 2007; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Ruiz et al., 2008). Certains auteurs vont même jusqu'à en faire la raison d'être de toute entreprise et le fondement de toute activité marketing (Holbrook, 1994; Slater, 1997). Woodall (2003) la décrit comme étant « la nouvelle marketing *mania* » et d'autres auteurs (Sheth et Ulsay, 2007 ; Ruiz et al., 2008) la considèrent comme « le nouveau paradigme » marketing. La mise en place d'une telle stratégie (de création de valeur) s'inscrit dans le cadre d'une culture organisationnelle donnant la primauté au client et à ses besoins (orientation client) et suppose la possession ainsi que la combinaison de ressources

uniques, difficiles à imiter, qui sont valorisées par les clients (*ressource-based theory of the firm*) (Slater, 1997 ; Harmsen et Jensen, 2004).

Toutefois, la littérature reflète une nette focalisation sur la perspective client (création de valeur pour le client), laissant de côté d'autres parties prenantes aussi importantes pour le succès d'une organisation, notamment les employés (Payne, Holt et Frow, 2000). Pourtant, de plus en plus, les chercheurs soulignent l'intérêt de considérer parallèlement la création de valeur pour le client et la création de valeur pour l'employé ainsi que leur relation. (Ex. : Payne, Holt et Frow, 2000; Payne et Holt, 2001; Khalifa, 2004; Lin et Lin, 2006; Sheth et Uslay, 2007; Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010). Khalifa (2004) et Lin et Lin (2006) considèrent par exemple, que la création de valeur pour les clients et la création de valeur pour les employés font partie d'un cycle ou une spirale qui « s'auto renforce ».

Une telle problématique n'a pourtant pas encore fait l'objet d'une analyse détaillée aussi bien au niveau théorique qu'empirique. Les études retracées traitent majoritairement la relation entre certaines attitudes et comportements du personnel en contact (ex. : satisfaction par le travail, engagement organisationnel, orientation client) et la qualité perçue par les clients (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Snipes et al., 2005; Vandenberghe et al., 2007) ou encore la loyauté ou la rétention du personnel en contact et celle des clients (Reichheld, 1996). D'autres chercheurs se sont intéressées à l'impact des attitudes du personnel en contact sur la satisfaction des clients (ex. : Hennig-Thurau, 2004). Dans certaines recherches, seul le concept de valeur perçue par le client (avec une mesure globale) a été introduit, en relation avec des variables côté employé telle que la sensibilité (*responsiveness*) (Naylor et Frank, 2000) ou encore la qualité des rencontres de service (Gil, Berenger et Cervera, 2007). La seule étude où les deux concepts de valeur employé et de valeur client ont été intégrés dans le même modèle est celle de Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010).

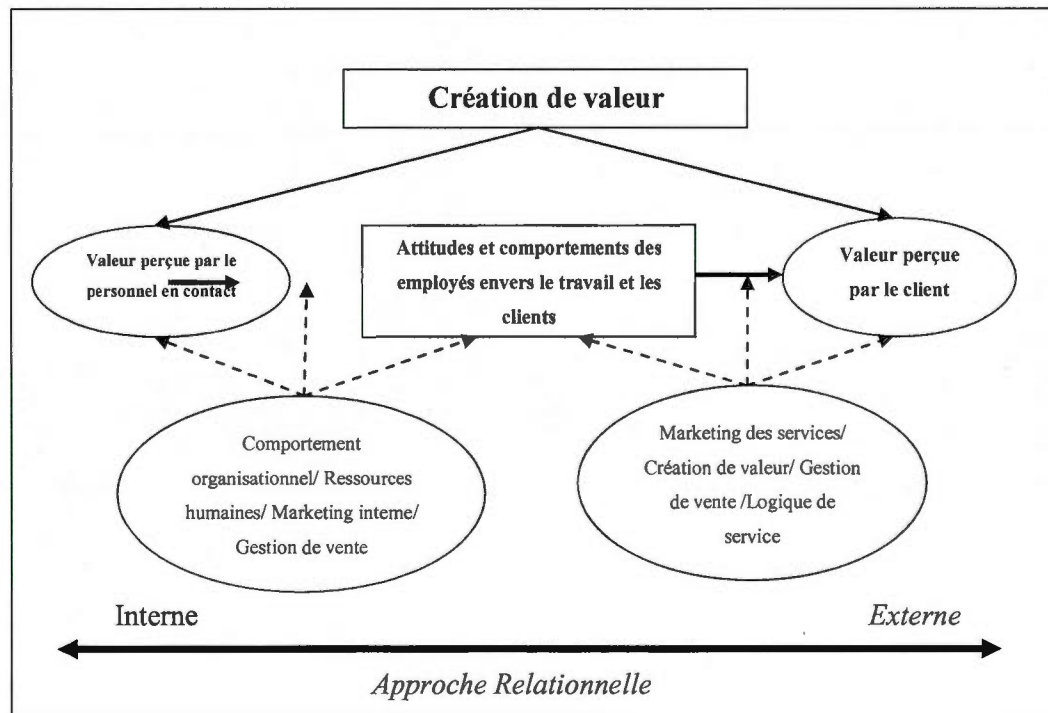
Toutefois, la conceptualisation et la mesure de ces deux concepts clés y sont relativement simplistes. De plus, leur modèle ne reflète pas la complexité des mécanismes de la création simultanée de valeur pour les clients et pour les employés, puisque les seules variables explicatives introduites sont la qualité perçue et l'orientation marché.

C'est ainsi que le principal objectif de cette étude est de **déterminer l'impact de la création de valeur pour le personnel en contact (valeur perçue par le personnel en contact) sur la création de valeur pour les clients (valeur perçue par les clients) et ce, à travers le rôle clé des attitudes et des comportements du personnel en contact, issus de la création de valeur pour l'employé<sup>2</sup>** (voir figure 1 pour une illustration de la problématique et l'étendue de la recherche). Le but étant d'identifier, comprendre et analyser les mécanismes de cette relation et ses conséquences ou implications en termes de stratégies de marketing interne (pratiques marketing orientées vers le personnel en contact) et de marketing externe (pratiques marketing orientées vers les clients), pour les entreprises en général et celles des services en particulier. Le rôle clé des attitudes et des comportements des employés en contact, notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel (affectif), la performance extra-rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté (*organizational citizenship behavior*), a été mis en évidence.

---

<sup>2</sup> Les termes Employés et Personnel en Contact sont utilisés d'une façon interchangeable dans tout le texte. Le terme employé indiquant par défaut le personnel en contact direct avec les clients.

**Figure 0.1** Problématique et étendue de la recherche



Plus spécifiquement, ce projet a tenté d'apporter des réponses aux questions suivantes :

1. Comment se définit et se mesure la valeur perçue par le personnel en contact, comparativement à la valeur perçue par le client, et quelles sont ses principales dimensions en termes de bénéfices et de sacrifices perçus par les employés?
2. Comment la valeur perçue par le personnel en contact influence-t-elle leurs comportements et les attitudes envers leur travail et surtout envers les clients ?
3. Comment ces attitudes et comportements influencent à leur tour la valeur perçue par les clients?

Les recherches qui étudient la relation entre le personnel en contact et les clients, ont eu un apport significatif pour la pratique et la théorie marketing et particulièrement pour le domaine des services (ex. : Schneider et Bowen, 1985; Heskett et al., 1994; Hartline et Ferrell, 1996; Schneider, White et Paul, 1998). Ce projet contribue à ce champ de recherche à différents niveaux. D'abord au niveau théorique, en réunissant les employés et les clients autour d'un concept aussi important que la création de valeur. Pour ce faire, divers domaines de recherche seront interpellés et combinés, à savoir la création de valeur, le marketing relationnel, le marketing des services, la gestion de vente, le marketing interne, le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Cette littérature riche a permis, entre autres, de développer une meilleure définition et compréhension des concepts centraux de cette étude et particulièrement la création de valeur pour le personnel en contact, qui demeure très peu étudiée et sous exploitée en marketing (Payne, Holt et Frow, 2000).

De plus, alors que les études antérieures se limitent généralement à l'étude de quelques variables (ex. : Naylor et Frank, 2000; Bell et Menguc, 2002; Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010; Gounaris et Boukis, 2013), ce projet offre une vision plus exhaustive et complète des interactions entre les employés et les clients, en intégrant plusieurs variables clés dans le même modèle. Le but étant de comprendre les mécanismes de cette chaîne de relations qui commence à l'intérieur de l'organisation (les pratiques managériales envers le personnel en contact) pour aboutir aux perceptions et aux évaluations par les clients de l'entreprise et de ses produits ou services.

Côté méthodologie, afin de mieux répondre aux objectives de la recherche, deux échantillons formés respectivement de clients et de personnel en contact ont été formés. Un troisième échantillon de dyades a été utilisé pour des fins de vérification. Le secteur qui a été visé est celui des services financiers (secteur financiers aux



particuliers), pour lequel l'interaction ou la relation entre les clients et les employés est pour le moins, stratégique, et où les produits sont à forte implication.

Au niveau managérial, ce projet permet aux entreprises de services de mieux synchroniser leurs actions en interne (pratiques managériales envers le personnel en contact) avec leur stratégie externe (envers les clients) en adoptant une gestion interfonctionnelle. Dans cette ère dominée par le marketing relationnel, la logique des services et la co-crédation de valeur, un changement de culture s'avère indispensable. Plus prccisément, les résultats de cette étude ont permis de montrer que la création de valeur pour les clients passe par l'adoption d'une culture managériale qui valorise d'abord les employés en contact et les considère comme des clients internes (marketing interne). Il s'agit, en effet, d'identifier les éléments clés de la gestion du personnel en contact (i.e. formation, gestion de carrière, compensation, relationnel) qui sont hautement valorisées par les employés et stimulent chez eux les comportements et les attitudes bénéfiques et critiques pour les évaluations des clients et donc la performance de l'organisation.

La thèse est organisée comme suit : Le premier chapitre sera consacré à la présentation de l'approche relationnelle comme contexte générale de cette recherche. Il s'agit de définir ce qu'est l'approche relationnelle, d'expliquer ses principes de base et de souligner son apport à différents niveaux de cette recherche. Le deuxième chapitre traite du concept de la valeur perçue par le client et vise à le définir à travers une synthèse de la littérature existante. Un autre objectif de ce chapitre est d'identifier et d'expliquer les dimensions de la valeur perçue par le client en termes de bénéfices et de sacrifices perçus. Le concept de valeur perçue par le personnel en contact est présenté dans le cadre du troisième chapitre. Il s'agit d'abord de le définir pour en présenter ensuite les dimensions en termes de bénéfices et de sacrifices perçus par les employés. L'impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client fait l'objet du quatrième chapitre. La logique ainsi que les

mécanismes de cette relation sont alors expliqués à travers le rôle clé des attitudes et des comportements du personnel en contact envers les clients et envers le travail. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche sont également présentés dans ce chapitre. Le cinquième chapitre explicite les différents volets de la méthodologie de recherche tels que le choix du secteur, la stratégie d'échantillonnage, les mesures des variables ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Les résultats sont présentés au sixième chapitre suivi par leur discussion au septième chapitre. Le dernier chapitre de ce travail (chapitre 8) permet de synthétiser les différentes contributions de ce travail, d'en présenter les limites et finalement suggérer les futures voies de recherche.

## CHAPITRE I

### APPROCHE RELATIONNELLE : CONTEXTE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE

*"Relationship marketing at its best is a philosophy, not just a strategy, a way of thinking about customers, marketing and value-creation, not just a set of techniques, tools, and tactics. Relationship marketing is holistic, a sum of integrated parts that drive a firm's marketing competencies."*

*Berry (2002), p.73*

Durant les deux dernières décennies, le domaine du marketing a été fortement marqué par le marketing relationnel<sup>3</sup> (Gronroos, 1994; Hennig-Thurau et Hansen, 2000; Palmatier et al., 2006). Ce concept décrit comme étant « nouveau-ancien », n'est pas vraiment nouveau, puisque le développement de relations a toujours accompagné les activités de commerce et d'échanges (Petrof, 1997). Néanmoins, c'est le travail de Berry en 1983 qui a constitué l'introduction officielle de la notion de marketing relationnel dans le lexique du marketing. C'est alors que les relations, qui émergeaient jusque là d'une manière « spontanée » dans les compagnies, sont devenues stratégiques (Wilson, 1995), c'est-à-dire étudiées, développées et entretenues suivant des processus et des programmes planifiées dans le but de maximiser la performance (retour sur investissement de la relation) pour les parties impliquées (Palmatier et al., 2006).

Le recensement des écrits et des études dans le domaine relationnel (ex. : Ben Letaifa, 2009), laisse émerger deux principales écoles de pensée. D'abord, le groupe de chercheurs de l'AMA (*American Marketing Association*) qui adoptent une approche de comportement du consommateur, de marketing de service et de vente (ex. : Palmatier, 2008). Ensuite, l'école de pensée nordique (ex. : Gronroos, 1994; Gummesson, 2002) dont les auteurs suggèrent une nouvelle approche réseau-écosystème avec une vision plus élargie de l'approche relationnelle qui se déculpe alors en trois niveaux micro,

---

<sup>3</sup> Dans cette étude les termes marketing relationnel et approche relationnelle seront utilisés de manière interchangeable et indiquent la même chose.



mezzo et macro. Ces deux approches ou « philosophies » bien que différentes, offrent ensemble un cadre théorique et empirique riche permettant de mieux appréhender l'approche relationnelle dans différents contextes d'études. Ainsi, cette recherche est centrée en particulier sur l'étude de l'approche relationnelle au niveau micro (au cœur de l'entreprise envers l'employé et entre l'entreprise et le client).

Aujourd'hui, l'importance du marketing relationnel et son apport à la théorie et à la pratique marketing sont largement reconnus (Ricard et Perrien, 1999; Berry, 2002; Palmatier et al., 2006). Il a été suggéré dans plusieurs études que le développement et le maintien de relations réussies avec les différents partenaires, permettent d'améliorer la performance à travers le bouche-à-oreille positif (Gremier, Gwinner et Brown, 2001), la création de valeur ajoutée (Lapierre, 2000; Eggert, Ulaga et Schultz, 2005), la fidélisation et la rétention des clients (Palmatier et al., 2006). Ceci est d'autant plus vrai pour les services, qui de part leur nature, privilégient des échanges de nature relationnelle (Gronroos, 1994; Perrien et Ricard, 1995; Vargo et Lusch, 2004). D'ailleurs, comme le soulignent Berry (2002) et Palmatier et al. (2006) par exemple, les premières explorations du marketing relationnel ont été faites, entre autres, dans les domaines des services.

Dans cette recherche, menée dans le domaine des services et visant l'étude de l'interaction entre le personnel en contact et leurs clients, l'approche relationnelle constitue donc le contexte de recherche privilégié. D'abord, elle permet de mieux définir les deux concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par le personnel en contact et de saisir la diversité de leurs dimensions, à travers la prise en considération des bénéfices et des coûts relationnels. De plus, elle permet de comprendre leur relation à travers le rôle clé des attitudes et comportements du personnel en contact lors de l'interaction avec les clients.

Ce chapitre est donc dédié à la présentation de l'approche relationnelle. Dans un premier temps, les théories de base de cette approche sont présentées. Ensuite, une synthèse de la littérature existante permet de définir et de retracer l'évolution de la conceptualisation de l'approche relationnelle par rapport aux autres théories marketing. Une autre section de ce chapitre porte sur les principales variables associées à l'approche relationnelle. Finalement, la perspective interne de l'approche

relationnelle (i.e. : relationnel qui cible le personnel en contact) sera explorée. Pour conclure, l'apport de l'approche relationnelle à la présente problématique de recherche est souligné.

## 1.1 Conceptualisation et définition de l'approche relationnelle

L'analyse du champ de recherche en marketing relationnel reflète les efforts des académiciens pour développer un cadre théorique qui couvre les différentes facettes de cette approche et permet de dépasser ses faiblesses théoriques et épistémologiques. Afin de comprendre ce qui constitue le marketing relationnel, il est important d'abord d'identifier ses théories de base.

### 1.1.1 Fondements théoriques de l'approche relationnelle

Le tableau 1.1 reflète les principales théories de base du marketing relationnel telles que suggérées par plusieurs chercheurs. Dans les classiques du marketing relationnel (ex. : Bagozzi, 1995), comme dans les études les plus récentes (ex. : Palmatier et al., 2006 ; Perrien et al., 2008), certaines notions reviennent : la théorie de contrat relationnel, la théorie de l'échange, la théorie de l'échange sociale et la réciprocité. Les prochains paragraphes visent à mettre en relief l'apport de chacune de ces notions à la théorie du marketing relationnel.

Plusieurs chercheurs considèrent que la théorie d'échange constitue l'assise théorique majeure de l'approche relationnelle (ex. : Paulin, Ferguson et Payaud, 2000 ; Durif, Graf et Ricard, 2009). Dans le but de mieux refléter la complexité de la réalité socio-économique (Paulin, 1998 ; Sheth et Uslay, 2007), cette théorie devrait être considérée à travers une perspective riche (Sheth et Ulsay, 2007) permettant de saisir aussi bien les aspects utilitaires et économiques que les aspects intangibles et symboliques de l'échange. Par conséquent, la théorie d'échange s'applique aussi bien aux échanges discrets et transactionnels qu'aux échanges continus et relationnels (Durif, Graf et Ricard, 2009). Pour ce faire, deux théories majeures sont interpellées dans le cadre de la logique d'échange : la théorie du coût de transaction et la théorie d'échange relationnel ou social.

Tableau 1.1 Principales théories de base de l'approche relationnelle

Auteur	Théorie de l'échange	Théorie de l'échange social	Théorie du contrat social (Macneil)	Réciprocité
Baggozi (1995)	<i>"What are the basic relationships constituting relationship marketing? Candidates include reciprocity. [...] For purposes of discussion here, let me focus only on reciprocity, for I feel that it is at the core of marketing relationships."</i> p.275			X
Ferguson, Paulin et Bergeron (2005)	<i>"The strong-tie approach includes enduring, collaborative exchanges that are characterized by social norms and by the interdependence described in social exchange theory and relational contracting theory"</i>	X	X Gouvernance relationnelle Versus TCE	
Palmatier et al. (2006)	<i>"[reciprocity]... has been identified as 'the core of marketing relationships' and may help explain the pattern of effects surrounding the impact of relationship investments and benefits on relational mediators"</i> , p.152			X
Kingschott et Pecotich (2007)	<i>"Social exchange theory is a major theoretical perspective that spans the social science disciplines [...]"</i> <i>"Reciprocity was fundamental to the theory from its inception and the associated rewards and obligations implied the existence of psychological bonds more formally referred to as psychological contracts"</i> , p. 1055	X		X
Perriez et al. (2008)	<i>"By widening the scope of the commitment between two partners, Macneil significantly improves our knowledge of a relationship. Hence, his work became the foundations of relationship marketing. As we think, it is the most advanced framework to have been built up to portray a relationship"</i> p.96		X	
Tadajewski (2009)	<i>"It has been suggested repeatedly that reciprocity is an important axis of RM, since without any reciprocal basis, there would be no relational connection"</i> p.10			X
Durif, Graf et Ricard (2009)	<i>"But the theory that had the greatest impact in RM in the 1970s and 1980s—and still today—is without question exchange theory, particularly the analysis of the distinction between its transactional and relational orientation"</i> p.3	X	X  VERSUS TCE	

La théorie du coût de transaction (*transaction cost theory*) de Williamson (1979) est principalement associée aux échanges de type transactionnel, plutôt que relationnel. Décrite comme étant économique et rationnelle (Williamson, 1979), la théorie du coût de transaction a été largement adoptée en marketing pour étudier les relations entre les acheteurs et les vendeurs avec, comme unité d'analyse, la transaction unique. Elle favorise la mise en place d'une gouvernance transactionnelle, ayant comme objectif majeur la minimisation des coûts et la maximisation de profits sur le court terme. Les échanges sont décrits comme étant à lien faibles (*weak-tie*), à court terme (*arm's length*) et non personnalisés (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Dans une telle optique, c'est le contrat « légal » formel et détaillé (implicite ou explicite) entre les parties qui constitue le centre d'intérêt et non la relation (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Les personnes impliquées dans ce type d'échanges disposent de peu d'informations et sont susceptibles d'avoir un comportement opportuniste puisque chaque partie se focalise sur ses propres intérêts personnels.

Afin de mieux répondre à la réalité sociale et économique contemporaine, cette perspective transactionnelle réductionniste cède la place à des théories plus riches, qui donnent la primauté aux échanges de type relationnel. Il s'agit principalement de la théorie de l'échange relationnel tel qu'illustrée par le contrat social de Macneil (1980 ; 1983) ou encore la théorie de l'échange sociale (*social exchange theory*) (Blau, 1964). Ces théories permettent de comprendre de nouveaux types de relations entre les différentes parties prenantes, tels que la relation acheteur-vendeur ou encore les relations de travail entre employé et superviseur (Sluss, Klimchak et Holmes, 2008).

Selon cette nouvelle perspective relationnelle, les échanges (relationnels) sont à lien fort (*strong-tie*), collaboratifs et se développent sur le long terme (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Dans ce cadre, c'est la gouvernance relationnelle, définie par référence à la force des normes sociales ou relationnelles dans l'échange (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005 ; Durif, Graf et Ricard, 2009), qui prédomine. Ce type d'échange permet de générer des relations de grande qualité à travers un processus de socialisation qui favorise la connaissance mutuelle des parties impliquées. Ces relations, basées sur le principe d'interdépendance, devraient évoluer

à travers le temps pour être imprégnées de confiance, de fidélité et d'engagement mutuel pour ainsi générer un sentiment d'obligation de retourner les bénéfices reçus (*feeling of personal obligation*) à l'autre partie dans l'échange (Blau, 1964). Ce type d'échange permet de réduire les coûts pour les différentes parties, de contrer les comportements opportunistes et de faciliter la résolution de conflit (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005).

En effet, les normes contractuelles proposées par Macneil (1980; 1983) jouent un rôle moteur pour comprendre la nature et les spécificités des échanges relationnels. Ces normes sont généralement décrites comme étant des lignes directrices de comportements qui viennent renforcer l'obligation sociale (*social obligation*) dans l'échange. Elles sont également définies comme étant des modèles de sentiments et de comportements acceptables et partagés par les membres d'un système d'échange (Paulin, Ferguson et Payaud, 2000).

Le modèle de Macneil (1980; 1983) comporte en tout 10 normes contractuelles qui sont caractéristiques de tout engagement contractuel et dont la présence est plus au moins importante selon le type d'échange (Paulin, 1998). Ces normes jouent un rôle crucial pour guider le comportement relationnel des différentes parties (Durif, 2008). Toutefois, le nombre, la nature, l'appellation et la définition de ces normes demeurent encore sujets à discussion et ce même pour le fondateur de la théorie du contrat relationnel, Macneil, qui d'un travail à un autre, redéfinit et restructure ces normes (Durif, 2008). Par exemple, dans certains travaux, les normes de justice et de communication s'ajoutent à la liste initiale (Ferguson et al., 2005, Perrien et al., 2008). Le tableau 1.2 offre un aperçu de ces normes et de leurs définitions les plus reconnues.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Certaines de ces normes seront abordées plus tard dans ce travail, notamment pour souligner les aspects relationnels de la valeur perçue par le client et par le personnel en contact, ainsi que pour justifier et décrire l'interaction entre l'employé et le client



Tableau 1.2 Les normes contractuelles de Macneil (1980, 1983)

Norme	Définition
<b>Intégrité du rôle</b>	L'intégrité du rôle s'assimile au maintien des rôles multidimensionnels complexes, correspondant à l'ensemble des attitudes, comportements, obligations, valeurs, principes, positions, actions fondamentales, attendus et devant être tenus honorés par les partenaires de la relation. Ces rôles favorisent une relation personnelle continue à long terme.
<b>Mutualité /Réciprocité (approche gagnant-gagnant)</b>	L'amélioration bilatérale de la situation des deux partenaires Acceptation par les parties que leur succès s'accomplit à travers leur succès commun. La mutualité n'appelle pas forcément l'égalité au sens strict du terme, mais pour un certain genre de régularité.
<b>Mise en œuvre du planning</b>	La planification spécifique comment faire les choses et comment structurer les relations opérationnelles
<b>Réalisation du consentement ou réalisation des promesses</b>	Accomplir les objectifs contractuels L'effet résultant où un individu a le pouvoir de limiter le futur choix d'un autre individu, est une caractéristique principale du contrat. Les choix futurs ne sont pas limités dans l'absolu, mais ils sont limités seulement dans la mesure où les remèdes légaux ou autres sont pertinents. La réalisation du consentement est un mécanisme de déclenchement qui provoque le choix d'un échange
<b>Flexibilité</b>	Capacité de s'adapter aux contrats dépendamment des besoins des clients. Trouver des solutions bénéfiques pour les deux parties en cas de conflit La capacité de changement est la finalité de la flexibilité Le besoin de flexibilité se fait ressentir en partie en raison de la rationalité liée à la disponibilité limitée de l'information et en partie parce que le monde socioéconomique est dans un état constant de flux. Dans une transaction discrète, la flexibilité est atteinte par la délimitation délibérée de la portée de la transaction.
<b>Solidarité contractuelle (Préservation de la relation)</b>	Elle est la norme du maintien des échanges entre les parties Réfère à la continuité de la relation Elle concerne le degré de confiance mutuelle, d'engagement et de bénéfice dans la relation, qui indiquent que l'échange est plus qu'économique.
<b>Normes cohésives de réparation et d'attentes formelles</b>	Des obligations et des conditions clairement établies. L'intérêt de restitution dans les contrats est considéré en termes de confiance raisonnable sur les promesses. L'intérêt d'attente est égal avec ce qui a été promis. L'intérêt de confiance peut être fondé sur les aspects de non-respect des promesses des relations.
<b>Création et restriction du pouvoir</b>	Un équilibre de pouvoir juste / équitable entre l'acheteur et le vendeur Le pouvoir est inhérent au concept de l'échange. De multiples formes de pouvoir sont présentes dans l'échange, mais il est avant tout créé par de nombreuses autres manières que les promesses. Il existe un décalage de pouvoir dans les relations
<b>Harmonisation avec la matrice sociale</b>	Le contrat doit comporter une certaine contrainte associée au non respect de normes fondamentales comme la liberté, la confidentialité, l'obligation sociale, l'idéologie et toute autre norme qui a un impact majeur sur la société et sur le contrat relationnel. Il est nécessaire d'harmoniser les relations avec ceux qui existent.
<b>Propriété des moyens</b>	Plusieurs moyens pour atteindre un but. Leur degré d'appropriation varie selon les industries et les cultures.
<b>Communication</b>	Reflète la fiabilité et l'opportunité ( <i>timeliness</i> ) de l'information partagée
<b>Justice (norme <i>supra contractuelle</i>)</b>	Norme <i>supra contractuelle</i> pour répondre aux règles sociales et politiques.

Source : Macneil (1980, 1983), Paulin (1998) ; Paulin, Bergeron et Payaud (2000) ; Perrien et al. (2008), Durif (2008)

Bien qu'à l'origine, ces normes ont été développées par Macneil dans le cadre de sa profession de juriste, de plus en plus d'études se basent sur leur opérationnalisation afin de tenter de mesurer la force de la relation (ex. : Paulin, Bergeron et Payaud, 2000 ; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005, Perrien et al., 2008 ; Durif, Paulin et Bergeron, 2008). Les normes retenues dans un contexte relationnel sont généralement l'intégrité du rôle, la communication, la flexibilité, la solidarité et la justice (*fairness*).

À cette liste, il importe d'ajouter la réciprocité (mutualité), qui, bien que moins fréquemment abordée, est également une des normes relationnelles du modèle de Macneil (voir tableau 1.2) et l'un des piliers de la théorie de l'échange sociale (Palmatier et al., 2009). Comme le montre le tableau 1.1, cette norme a été particulièrement accentuée dans la littérature. Ainsi, pour certains auteurs (ex. : Morgan et Hunt, 1994 ; Bagozzi, 1995 ; Palmatier et al., 2009), elle représente la base même du marketing relationnel. La réciprocité est, en effet, couramment décrite comme un ingrédient essentiel et central aux échanges en général et au marketing relationnel en particulier.

Définie comme étant une obligation ou une norme morale (Gouldner, 1960), la réciprocité se base sur l'interdépendance des parties dans l'échange dans le cadre d'un contrat psychologique (Kingschott et Pecotich, 2007). Selon cette règle de l'échange, si l'une des parties impliquée procure un certain bénéfice à l'autre partie, cette dernière devrait répondre, c'est-à-dire retourner un autre bénéfice à son tour (Gouldner, 1960; Cropanzano et Mitchell, 2005). C'est ainsi par exemple, que les investissements relationnels d'une partie de l'échange, constituent « une dette » pour l'autre partie qui se sent obligée de retourner un bénéfice en guise de gratitude. Il est toutefois important de souligner que, contrairement au contexte transactionnel dans lequel les termes, la nature et la valeur de l'échange sont prédéterminés (i.e. : payer un prix en échange du produit ou service reçu), la réciprocité dans une perspective relationnelle ne fixe pas nécessairement au préalable le moment, la nature ou la valeur des bénéfices qui seraient retournés (Cropanzano et Mitchell, 2005).

De telles boucles « *give and get* », associées à la réciprocité, peuvent se répéter suivant des cycles tout au long de la relation, pour aboutir à des bénéfices mutuels qui sont le fruit des efforts combinés des différentes parties (Tadajewski, 2009). Dans le cadre de cette règle d'échange, l'interdépendance permet également de réduire les risques et les coûts pour les différentes parties, favorise la confiance et la coopération (Cropanzano et Mitchell, 2005) et assure un équilibre dans les échanges sociaux (Bagozzi, 1995).

Récemment, Palmatier et al. (2009) ont effectivement introduit la réciprocité, en plus de la confiance et de l'engagement, comme une variable ou composante de l'approche relationnelle. Ils ont alors distingué une composante affective de la réciprocité, sous forme de sentiment de gratitude et une composante comportementale, concrétisée par l'action de retourner les bénéfices dans le cadre de ce qu'ils appellent cycle de réciprocité. Les résultats de leur étude montrent que la prise en considération de cette nouvelle variable médiatrice additionnelle, permettrait d'aller au-delà du modèle classique « confiance-engagement », pour mieux expliquer la relation entre les investissements relationnels (efforts et activités orientées vers le développement et le maintien de fortes relations avec les clients) et l'amélioration de la performance (pour le fournisseur). Palmatier et al. (2009) affirment même que la prise en considération de la réciprocité (avec ses deux composantes affective et comportementale) est aussi importante, sinon plus, que la confiance et l'engagement. Cette norme relationnelle de réciprocité sera d'ailleurs reprise dans le cadre de cette recherche pour expliquer comment la valeur perçue par le personnel en contact au travail se traduit en des comportements et des attitudes (du personnel en contact), qui sont bénéfiques pour les clients et donc pour l'organisation.

Considéré dans sa globalité, le modèle de contrat relationnel de Macneil (1980, 1983), en combinaison avec la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979), représente le contexte conceptuel le plus complet pour comprendre l'échange relationnel et donc le marketing relationnel (Paulin, Ferguson et Payaud, 2000). En effet, selon le type de normes présentes dans les échanges (discrètes ou relationnelles) ou leur magnitude, il est possible de les placer (les échanges) le long d'un continuum transactionnel-relationnel (Gronroos, 1994; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Paulin, Ferguson, Payaud, 2000), allant des échanges discrets, à court terme et



focalisés sur le prix, aux échanges multidimensionnels, sociaux et sur long terme (voir figure 1.1). Plusieurs auteurs, dont par exemple Gronroos (1994) ou encore Hennig-Thurau et Hansen (2000), ont soutenu cette logique de continuum, qui offre plusieurs possibilités ou « positions » de stratégies transactionnelles ou relationnelles à adopter selon l'objectif et le contexte de l'échange. Il est cependant important de noter que les deux extrêmes du continuum se retrouvent difficilement dans la réalité des échanges d'une entreprise, qui sont souvent un mélange des deux (Jackson, 1985; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005).

Le concept de continuum ainsi que la revue des théories de base de l'approche relationnelle, à savoir la théorie d'échange avec ses dérivées, la théorie de contrat relationnel, la théorie d'échange sociale et la théorie de coût de transaction, ont déjà permis de saisir une partie des caractéristiques majeures de cette approche dont, la perspective à long terme, l'échange mutuel de bénéfices (réciprocité et rapport gagnant-gagnant) et la forte présence de normes relationnelles, formant ainsi une première étape pour sa définition.

**Figure 1.1** Le continuum transactionnel- relationnel

Critère	MARKETING TRANSACTIONNEL	MARKETING RELATIONNEL
Théories de base	<p style="text-align: center;">←————— THÉORIE DE L'ÉCHANGE —————→</p> <p>Théorie de coût de transaction                      Théorie de l'échange social</p> <p>Gouvernance transactionnelle                      Gouvernance relationnelle</p> <p>Contrat transactionnel                      Contrat relationnel</p>	
Objectif principal	La transaction	La relation
Perspective	Statique	Dynamique
Long terme vs court terme	Généralement court terme	Généralement long terme
Intensité du contact	Faible	Élevé
Qualité	Qualité technique <i>Output</i>	Qualité fonctionnelle Processus
Sensibilité au prix	Importante	Moins importante
Degré de personnalisation	Faible	Élevé
Degré de dépendance mutuelle	Généralement faible	Généralement élevé
Préférences relationnelles des parties	Faibles	Élevées
Nature du produit	<p style="text-align: center;">←————— —————→</p> <p>Produit de grande consommation                      Biens Durables                      Industriel Services</p>	

Adapté de Gronroos (1994), p.11 et Hennig-Thurau et Hansen (2000), p.5

### 1.1.2 Vers une intégration des définitions du marketing relationnel

La littérature comporte une panoplie de définitions de l'approche relationnelle ou du marketing relationnel et le tableau 1.3 ne représente qu'une sélection des plus courantes et des plus utilisées (ex. : Berry, 1983; Morgan et Hunt, 1994; Gronroos, 1994; Gummesson, 2002). En effet, cet ensemble de définitions revient couramment dans les travaux de synthèse sur le marketing relationnel (Palmatier et al., 2006; Palmatier, 2008; Durif, Graf et Ricard, 2009).

Bien que parfois différentes de par leur formulation, ces définitions présentent des points communs. Plus précisément, ces définitions mettent l'accent sur le développement et le maintien de relations à long terme qui sont imprégnées de confiance et d'engagement. Le tableau 1.3 permet aussi de constater que les définitions visent de plus en plus différents partenaires de l'organisation (clients et autres parties prenantes) et impliquent au moins deux parties (dyades, tryades, etc)<sup>5</sup>. Chacune de ces parties devrait sortir gagnante (de la relation), à travers la réalisation d'objectifs mutuels, tel que dicté par la norme de réciprocité.

Dans plusieurs définitions, le marketing relationnel est aussi décrit comme étant un processus dynamique qui reflète le cycle de vie de la relation (ex. : Perrien et Ricard, 1995; Wilson, 1995; Gronroos, 2004; Herington, Johnson et Scott, 2006, Palmatier, 2008; Perrien et al., 2008). Généralement, une relation évolue selon certaines étapes, commençant par l'identification de partenaires (Wilson, 1995) et la décision de s'engager dans une relation (Perrien et al., 2008). La relation sera ensuite entretenue, renforcée et marquée d'engagement, générant ainsi des bénéfices pour les différentes parties tels que la valeur ajoutée, le bouche-à-oreille positif ou encore la coopération (Paulin, Fergusone et Payaud, 2000 ; Grönroos, 2004; Palmatier et al., 2006; Ballantyne, 2006). Dans une dernière étape, les parties impliquées peuvent décider, ensemble ou d'une manière unilatérale, de maintenir ou de mettre fin à la relation (dissolution ou « divorce ») (Perrien et Ricard, 1995).

---

<sup>5</sup> Cette constatation fera l'objet d'une section détaillée un peu plus loin dans ce chapitre

Tableau 1.3 Synthèse des définitions de l'approche relationnelle

Auteur	Définition	Cible(s) de la relation
Berry (1983)	<i>Le marketing relationnel est l'attraction, le maintien et l'amélioration des relations clients dans les organisations multi-services. (p.25, traduction libre)</i>	Le client
Gronroos (1990)	<i>Établir, maintenir et mettre en valeur les relations avec les clients et les autres partenaires, dans une logique de profit, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées se rencontrent. Cela est atteint par un échange mutuel et la réalisation des promesses. (p.138, traduction libre)</i>	Le client Autres partenaires
Berry et Parasuraman (1991)	<i>Le marketing relationnel concerne l'attraction, le développement et la rétention des relations avec les clients. (p.133, traduction libre)</i>	Le client
Perrien, Filiatrault et Ricard (1993)	<i>Le marketing relationnel peut être vu comme une problématique marketing avec des responsabilités asymétriques et une certaine implication organisationnelle et managériale, ayant pour résultat un processus d'interaction dans lequel la personne en contact joue un rôle clé sur le long terme. (p.3-4, traduction libre)</i>	Le client
Morgan et Hunt (1994)	<i>Le marketing relationnel réfère à toutes les activités de marché orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis (p. 34, traduction libre) ... Pour toute entreprise, il existe dix formes du marketing relationnel, qui peuvent être regroupées en tant qu'échanges relationnels impliquant les fournisseurs, les organisations latérales, les clients ou encore ses propres employés ou unités d'affaires. (p.22, traduction libre)</i>	Les clients Les fournisseurs Partenaires internes (employés, départements) Les concurrents Le gouvernement
Perrien et Ricard (1994)	<i>Le marketing relationnel peut se définir comme un processus marketing asymétrique et personnalisé qui s'étend à long terme, avec des bénéfices bilatéraux et, reposant sur une connaissance profonde des caractéristiques et des besoins du consommateur. (p.21-22, traduction libre)</i>	Le client
Gummesson (1994)	<i>Le marketing relationnel est vu comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions. Les relations nécessitent au moins deux parties- le plus souvent un fournisseur et un client – qui entrent en interaction. (p.5, traduction libre)</i>	Le client, mais sous entend la possibilité de viser d'autres parties prenantes
Wilson (1995)	<i>Le marketing relationnel correspond au développement et maintien de relations proches, à long terme, mutuellement bénéfiques et satisfaisantes, entre individus et organisations. Ces relations sont basées sur la confiance et la collaboration. (traduction libre)</i>	Entre les individus et leurs organisations
Gronroos (1994)	<i>Le marketing relationnel, c'est identifier, établir, maintenir, solidifier et quand cela s'avère nécessaire, rompre la relation avec les clients et les autres parties concernées, de façon à ce que les objectifs des deux parties concernées se rencontrent. (traduction libre, p.11)</i>	Clients Autres parties prenantes
Gruen (1997)	<i>Le champ du marketing relationnel se propose de fournir aux entreprises les moyens et les voies à suivre pour qu'elles puissent créer et gérer un environnement dédié à la création de valeur mutuelle. (traduction libre, p.38)</i>	Non spécifié

Tableau 1.3 (suite et fin)

Auteur	Définition	Cible(s) de la relation
Kotler et Armstrong (1999)	<i>Le marketing relationnel comprend la compréhension, le maintien et le développement de relations fortes avec les clients et les autres parties prenantes. Il est orienté vers le long terme. Son but est de délivrer une valeur à long terme aux clients et la mesure de son succès est la satisfaction du client à long terme. (traduction libre, p.50)</i>	Clients Autres parties prenantes
Ballantyne (2000)	<i>Cadre émergent destiné à créer, développer et maintenir des échanges de valeur entre les parties impliquées, par lesquels les relations d'échange évoluent, afin d'arriver à des liens continus et stables dans la chaîne de fournisseurs. (traduction libre, p.274)</i>	Les clients
Sheth et Parvatiyar (2000)	<i>RM est le processus continu de s'engager dans activités et des programmes coopératifs et collaboratifs avec les clients et les consommateurs finaux, pour créer ou améliorer la valeur économique mutuelle à un coût réduit. (traduction libre, p.9)</i>	Les clients
Berry (2002)	<i>Le marketing relationnel est une philosophie et pas seulement une stratégie, une façon de voir les clients, le marketing et la création de valeur et pas seulement un ensemble de techniques, d'outils et de tactiques. Le marketing relationnel est holistique, une somme de parties intégrées qui orientent les compétences marketing d'une entreprise. (traduction libre, p.73)</i>	Les clients
Gummesson (2002)	<i>Le marketing relationnel total est le marketing basé sur les relations, les réseaux et l'interaction, considérant le marketing comme partie intégrante du management total des réseaux de l'organisation (vendeur), du marché et de la société. (traduction libre, p.24)</i>	Réseaux (organisation, marché, société)
Bonnemaizon, Cova, and Louyot (2007)	<i>Ensemble des approches marketing se concentrant sur la relation entre une entreprise, ses clients et ses différentes parties prenantes. (traduction libre, p.50)</i>	Les clients Les autres parties prenantes
Palmatier (2008)	<i>Le marketing relationnel est le processus permettant d'identifier, développer, maintenir et mettre fin aux échanges relationnels avec comme objectif l'amélioration de la performance. (traduction libre, p.5)</i>	Non spécifié
Durif, Graf et Ricard (2009)	<i>Le marketing relationnel est une perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance profonde des partenaires et sur un certain nombre de normes contractuelles, ayant pour objectif de créer, développer, consolider et éviter la rupture d'une relation, et qui permet la maximisation des bénéfices à long terme de l'ensemble des parties prenantes impliquées. (traduction libre, p.4)</i>	Toutes les parties prenantes

Adapté de Palmatier et al. (2006); Durif, Graf et Ricard (2009)

Pour résumer, le marketing relationnel peut être défini selon les points suivants:

- C'est un processus dynamique, sur le long terme, visant à développer des relations avec des partenaires. Ces relations seront maintenues et consolidées à travers le renforcement de la confiance et l'engagement ainsi que l'accentuation des normes relationnelles.
- Ces relations supposent des investissements de la part des parties impliquées et devraient résulter en des bénéfices mutuels (mutualité, réciprocité). Cet équilibre permet de renforcer la confiance et l'engagement entre les deux parties. En fait, les deux parties ressortent gagnantes de la relation grâce aux objectifs partagés et à la réduction des coûts (Ballantyne, 2006).
- Ces bénéfices devraient se traduire en une amélioration de la performance pour les parties impliquées (coopération, création de valeur, fidélisation, retour sur investissement de la relation) (Palmatier, 2008)
- Bien que la plupart des définitions reflètent une focalisation sur la perspective client, le marketing relationnel cible d'autres parties prenantes (ex. : les employés, les concurrents, les fournisseurs).
- Le marketing relationnel couvre différents types de relations : les relations individuelles ou interpersonnelles (personne à personne), les relations personne-organisation ou organisation-personne et les relations inter-organisationnelles (organisation-organisation) (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Palmatier et al., 2006 ; Palmatier, 2008).

Dans cet exercice de synthèse et d'intégration de la littérature, il est possible de constater que la définition du marketing relationnel semble se faire, entre autres, par référence à ses composantes et caractéristiques. La prochaine section sera donc dédiée à l'identification des principales variables relationnelles.



## 1.2 Les variables associées à l'approche relationnelle

La revue de littérature permet de constater que le marketing relationnel est généralement associé à un ensemble de variables dont le nombre et l'importance peuvent varier selon les chercheurs. La catégorisation de ces variables en tant qu'antécédents de la relation, caractéristiques de la relation ou encore indicateurs de la performance de la relation (*outcomes*), ne fait pas non plus l'unanimité des chercheurs. L'objectif de cette section n'est pas de donner une revue détaillée et exhaustive de toutes les variables citées dans la littérature, mais plutôt de se familiariser avec les variables les plus influentes en marketing relationnel.

Développée à travers une combinaison de travaux de synthèse dans le marketing relationnel (ex. : Morgan et Hunt, 1994; Ricard, 1995; Wilson, 1995; Palmatier et al., 2006; Durif, Graf et Ricard, 2009), le tableau 1.4 présente un récapitulatif des variables ou composantes de l'approche relationnelle.

**Tableau 1.4** Les variables associées au marketing relationnel

Variables et leurs catégories	Morgan et Hunt (1994)	Wilson (1995)	Ricard et Perrien (1999)	Palmatier et al. (2006)
Confiance	X	X	X	X
Engagement	X	X		X
Objectifs mutuels / valeur partagées / similarité	X	X		X
Communication	X	X		X
Satisfaction		X	X	X
Interdépendance / pouvoir		X	X	X
Coopération	X	X		
Bénéfices relationnels	X			X
Réciprocité / Mutualité			X	X
Conflit			X	X
Investissements relationnels		X		X
Bouche-à-oreille			X	X
Qualité de la relation				X
Durée de la relation				X
Fréquence des interactions				X
Fidélité				X
Valeur perçue	X			

Adapté de Wilson (1995) ; Palmatier et al. (2006) ; Durif, Graf et Ricard (2009), Brun et Durif (2009)

Dans les prochains paragraphes, les variables clés de confiance et d'engagement, seront abordées profondément vu leur importance dans la littérature en marketing relationnel. Ensuite, d'autres variables relationnelles seront explicitées vu leur pertinence pour le contexte de cette étude (ex. : bénéfices relationnels, conflit, solidarité, justice, valeur perçue, bouche-à-oreille, fidélité, etc).

Les caractéristiques de la relation comprennent les variables clés de confiance et d'engagement. Ces deux variables sont d'une importance particulière car comme le notent plusieurs auteurs, elles sont déterminantes pour le succès des relations (ex. : Morgan et Hunt, 1994; Hennig-Thurau et Hansen, 2000; Fruchter et Sigué, 2004; Palmatier et al., 2006). D'ailleurs, d'après la synthèse de Palmatier et al. (2006), ces deux variables sont parmi les médiateurs les plus importants entre les stratégies et les efforts en marketing relationnel, d'une part, et les indicateurs de performance de l'approche relationnelle d'autre part (tels que la loyauté, le bouche-à-oreille ou la continuité). Étant donnée leur pertinence, ces deux concepts méritent d'être abordées en détail.

La confiance constitue selon plusieurs auteurs (ex. : Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995, Palmatier et al., 2006) la base de toute relation. Elle se définit généralement comme étant la croyance en l'intégrité et la fiabilité du partenaire d'échange (Moorman, Zaltman et Deshpandé 1992; Morgan et Hunt 1994, Ulaga et Eggert, 2006). Doney et Cannon (1997) la définissent de leur côté comme étant « la perception de la crédibilité et de la bienveillance d'une cible de la confiance » (p.36). Certains auteurs suggèrent que la vulnérabilité est également une composante essentielle de la confiance (ex. : Kingschott et Pecotich, 2007). La confiance est nécessaire aussi bien au début de la relation, comme stimulateur, mais aussi tout au long de la relation pour la soutenir (Doney et Cannon, 1997).

Différents types de confiance peuvent être retracés dans la littérature, dont principalement : la confiance interpersonnelle (de personne à personne), la confiance organisationnelle ou interorganisationnelle (confiance d'un individu envers une organisation) (Doney et Cannon, 1997; Ramonjavelo et al., 2006).



De plus, bien que la majorité des études considèrent la confiance au niveau de la relation client- personnel en contact ou encore la relation client- entreprise, ce concept est tout aussi important pour les relations internes entre l'employé et son entreprise, ou encore entre l'employé et son superviseur (Morgan et Hunt, 1994; Lin et Lin, 2006, Pappas et Flaherty, 2008). Dans ce dernier contexte, la confiance a été définie comme étant la croyance de l'employé (vendeur) que le superviseur est honnête et bienveillant (Pappas et Flaherty, 2008). Dans leur étude, ces auteurs ont pu démontrer que l'établissement d'un climat de confiance au travail favorise la performance des vendeurs et du personnel en contact.

Pour les clients comme pour les employés, la confiance favorise les relations à valeur ajoutée et influence la fidélité et la rétention (Palmatier et al., 2006). Dans certaines études, la confiance a été également considérée comme un déterminant significatif de l'engagement, une autre variable clé du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994).

L'engagement constitue un ingrédient essentiel pour réussir les relations à long terme (Morgan et Hunt, 1994; Wilson, 1995; Hennig-Thurau et Hansen, 2000; Fruchter et Sigué, 2004). Morgan et Hunt (1994) le définissent comme étant « *la conviction d'une partie dans l'échange que la relation avec l'autre partie est assez importante pour maximiser les efforts afin de la maintenir.* » (traduction libre, p.23). C'est-à-dire que la relation mérite le travail et les efforts investis afin de la maintenir. Moorman, Zaltman, et Deshpande (1992) ajoutent que « *l'engagement est défini comme un désir continu pour maintenir une relation de valeur.* » (traduction libre, p. 316).

Au niveau des employés, l'engagement organisationnel est un concept majeur dans la littérature en comportement organisationnel. Il est de plus en plus adopté par les chercheurs en marketing, s'intéressant au comportement des employés durant les rencontres de service (ex. : Vandenberghe et al., 2007; Chang et Lin, 2008). L'engagement favorise en effet, la motivation des employés et leur comportement organisationnel de citoyenneté et contribue à réduire leur rotation (*turnover*) ou départ.

Dans la présente étude, c'est principalement cette perspective employée de l'engagement qui sera analysée, comme étant l'une des attitudes importantes du personnel en contact envers l'organisation et le travail. La définition de ce concept ainsi que ses différentes formes (affectif, normatif, calculé) seront approfondies dans le chapitre 4 traitant des attitudes et des comportements du personnel en contact.

Au-delà de la confiance et de l'engagement, d'autres variables méritent également d'être prises en considération afin de décrire la relation tout au long de son processus de développement. En effet, certaines variables relationnelles, qui ne sont pas forcément citées dans le tableau 1.4, font référence, directement ou indirectement, à des normes du contrat relationnel de Macneil et sont décrites comme étant des caractéristiques de la relation. Il s'agit principalement de la solidarité, la flexibilité, la justice, la réciprocité et la communication. Dans le chapitre suivant traitant de la valeur perçue par le client, certaines de ces normes apparaîtront comme des bénéfices de la relation.

D'autres variables sont catégorisées comme des résultats (*outcomes*) ou des critères de performance de la relation. C'est le cas par exemple du bouche-à-oreille, la fidélité, la coopération et la valeur perçue (Palmatier et al., 2006, Palmatier, 2008; Palmatier et al., 2009).

Pour conclure cette section décrivant les concepts associés à l'approche relationnelle, deux points méritent d'être soulignés. D'abord, comme le propose Wilson (1995), ces variables ne se manifestent pas nécessairement simultanément dans une relation. Chacune des phases du cycle de développement de la relation est marquée par des variables qui sont sous une forme active et d'autres sous une forme latente. Par exemple, la confiance est plus critique au début de la relation, alors que l'engagement se présente comme un résultat de la confiance et caractérise plus les phases avancées de la relation où les partenaires commencent à percevoir de la valeur ajoutée dans la relation et s'engagent donc à la maintenir.

Ensuite, bien que les concepts associés à l'approche relationnelle aient souvent été présentés dans le cadre de la relation ayant pour principale cible le client, qu'il soit

consommateur final ou client industriel, elles concernent aussi d'autres types de relations, notamment les relations en interne entre les employés et l'organisation ou entre les membres d'une même organisation (Gummesson, 1996; Liljander, 2000). Une étude plus approfondie de ces relations internes destinées aux employés et plus précisément le personnel en contact, est jugée pertinente et fera l'objet de la prochaine section.

### 1.3 Perspective interne de l'approche relationnelle : le relationnel envers le personnel en contact

Déjà en 1994, Morgan et Hunt soulignaient l'intérêt de parler de relationnel avec différents types d'intervenants. En fait, ils identifiaient dix relations possibles avec différents partenaires (voir figure 1.2). Néanmoins, comme le note Liljander (2000), les définitions du marketing relationnel ainsi que la littérature montrent clairement une dominance de la perspective client. C'est ainsi que le marketing relationnel fait généralement référence au développement et au maintien de relations qui ciblent les clients. Dans ce cadre, les représentants de l'entreprise, notamment le personnel en contact, sont souvent considérés comme « le véhicule » de ces relations, mais en sont rarement la cible.

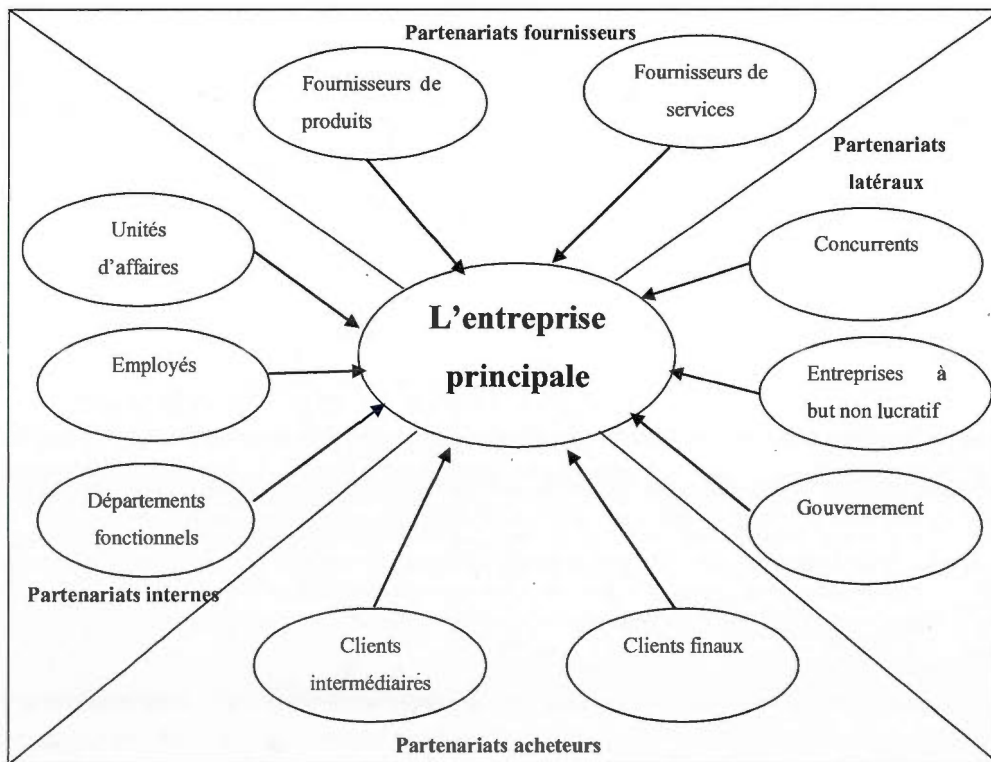
Pourtant, certaines définitions (ex. : Morgan et Hunt, 1994; Gronroos, 1994; Gronroos, 1996; Koltler et Armstrong, 1999; Gummesson, 2002; Herington, Johnson et Scott, 2006 ; Bonnemaizon, Cova et Louyot, 2007; Durif, Graf et Ricard, 2009), suggèrent que le marketing relationnel concerne le développement de relations, non seulement avec les clients, mais aussi avec d'autres parties prenantes ou partenaires de l'organisation dans le cadre d'un réseau de relations (Gummesson, 1996). L'objectif étant de refléter la complexité des relations et des réseaux impliquant ces différentes parties, dont le marché des employés, appelé également le marché de recrutement (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005).

La définition du marketing relationnel proposée par Morgan et Hunt (1994) (voir tableau 1.3), est venue d'ailleurs en réponse aux limites des définitions déjà existantes, telles que celle de Berry (1983) ou encore celle de Berry et Parasuraman (1991), qui considèrent le client comme la principale cible dans toute forme de

relation. À travers le concept du « Marketing Relationnel Total » (*total relationship marketing*), Gummesson (2002) identifie aussi ce qu'il a appelé les 30 R, qui représentent 30 différentes formes possibles de relations. Ces relations peuvent être des « méga relations », destinées par exemple aux médias et aux autorités, ou encore des « nano relations » qui représentent les relations internes dans une entreprise dont celles avec les employés.

Dans le même sens, Herington, Johnson et Scott (2006) distinguent également entre les relations avec les clients, les relations avec les non-clients et les relations intra-organisation ou les relations internes à l'organisation. C'est dans ce dernier type de relations que s'inscrivent les relations employés-organisation qui sont considérées par ces auteurs comme cruciales : « *Le succès du marketing relationnel dans le marché externe nécessite d'abord le succès du marketing relationnel dans le marché interne* ». (Traduction libre, p. 373) ». Herington, Johnson et Scott (2006) ajoutent que « *Ce sont les relations entreprise- employé qui ont l'impact le plus important sur les relations avec les clients.* » (Traduction libre, p. 374).

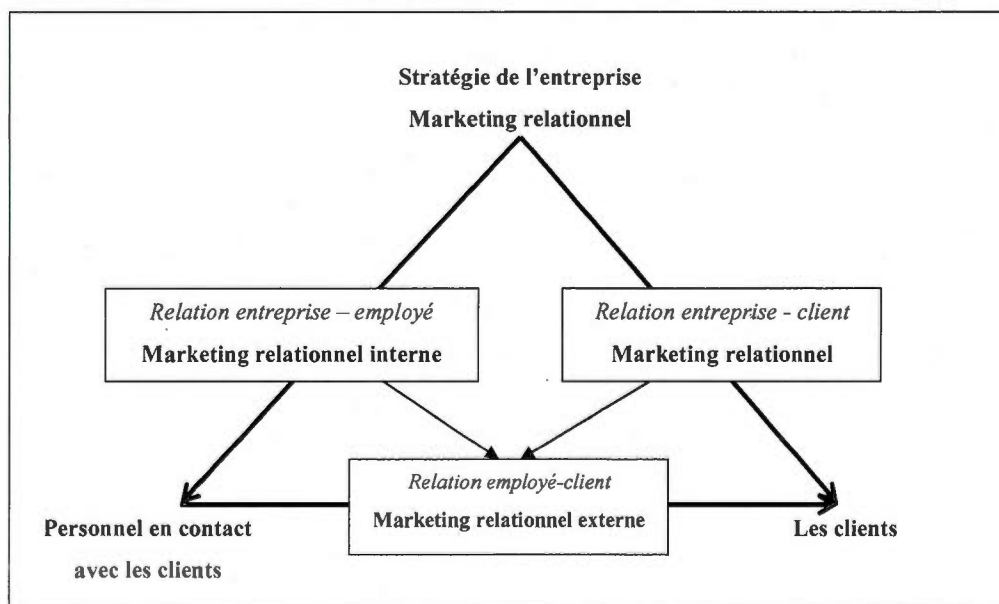
**Figure 1.2** Les différents intervenants dans le marketing relationnel



Source : Morgan et Hunt (1994), p21.

Comme le montre la figure 1.3, les relations internes sont donc importantes puisqu'elles sont supposées avoir une incidence sur les relations développées à l'externe avec notamment les clients (Liljander, 2000; Hennig-Thurau et Hansen, 2000; Gummesson, 2002; Bell et Menguc, 2002; Christopher, Payne et Ballantyne, 2002; Herington, Johnson et Scott, 2006). Bien qu'une telle suggestion n'ait pas encore fait l'objet d'une validation empirique rigoureuse, elle semble largement soutenue au niveau théorique et ce particulièrement pour le personnel en contact.

**Figure 1.3**  
Triangle du marketing relationnel



Source : Adapté de Liljander (2000), p. 163

L'approche relationnelle destinée aux employés est décrite comme étant une activité clé de l'organisation (Gummesson, 2002). Elle relève de l'application des principes du marketing en interne (marketing interne) dans le marché des employés qui sont alors considérés comme des clients internes (Gummesson, 2002; Christopher, Payne et Ballantyne, 2002 ; Berry, 2002 ; Herington, Johnson et Scott, 2006). Comme illustré précédemment, plusieurs variables relationnelles (ex. : confiance, engagement, réciprocité) sont également considérées à partir de la perspective employé.

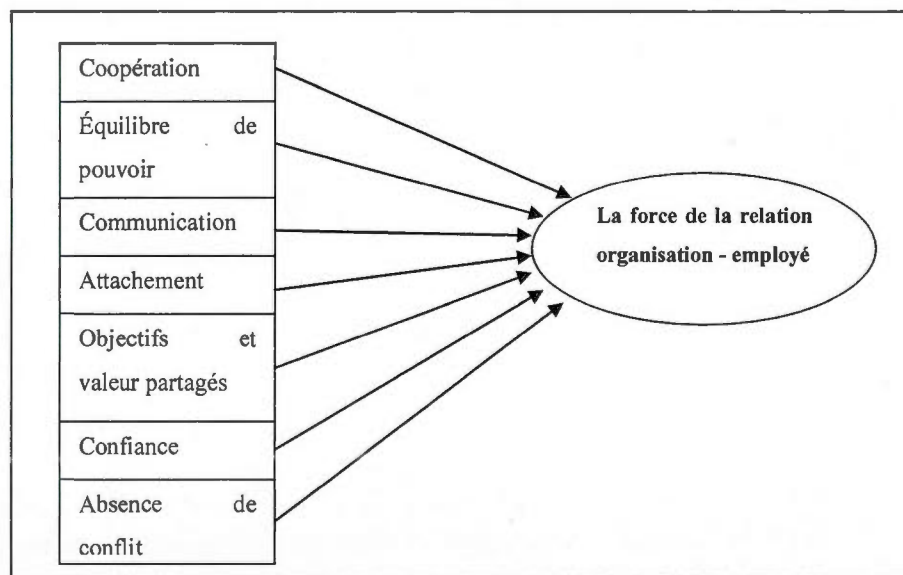
Comme pour les relations avec les clients, la théorie de l'échange sociale et celle de réciprocité sont tout aussi importants dans l'étude des relations qui ciblent le personnel en contact. Elles ont été souvent utilisées pour décrire et comprendre la motivation qui expliquent le comportement des employés et le développement d'attitudes positives au travail (Settoon, Bennett et Liden , 1996).

Ces relations internes dites « sociales », se développent lorsque « l'employeur prend soin des employés » (Cropanzano et Mitchell, 2005). Elles se manifestent dans le cadre d'un contrat informel dit « contrat psychologique » (Konovsky et Pugh, 1994). Différents types de relations internes ont été identifiés dans la littérature dont principalement la relation organisation-employé, la relation employé-superviseur et la relation employé-employé (Cropanzano et Mitchell, 2005 ; Herington, Johnson et Scott, 2009).



Dans une étude récente, Herington, Johnson et Scott (2009), se sont intéressés aux relations intra-organisation et plus spécifiquement la relation entre l'organisation et ses employés. En combinant la littérature en marketing relationnel avec la littérature dans d'autres domaines (*non-marketing literature*), ils ont développé un modèle de la force de la relation employé-organisation (voir figure 1.4). Ce modèle consiste en un indice qui permet de mesurer la force de la relation employé-organisation à travers la coopération, l'équilibre de pouvoir, la communication, l'attachement, les objectifs et les valeurs partagées, la confiance et l'absence de conflit. Cet indice constitue selon les auteurs un indicateur de la performance et de la fidélité des employés.

**Figure 1.4** Force de la relation organisation – employé



Source: Herington, Johnson et Scott (2009), p.1101

Ce chapitre a permis de présenter l'approche relationnelle qui est alors définie comme un processus dynamique et stratégique sur le long terme, visant à développer, maintenir et consolider les relations avec les différents partenaires de

l'organisation et dont l'objectif est de maximiser les bénéfices pour toutes les parties prenantes impliquées dans la relation (Durif, Graf et Ricard, 2009).

Cette « nouvelle » perspective du marketing puise dans la théorie d'échange social et la théorie du contrat relationnel de Macneil. D'ailleurs, en plus des variables clés de confiance et d'engagement, plusieurs autres variables sont associées à l'approche relationnelle et sont souvent similaires aux normes relationnelles proposées dans la théorie de Macneil (Durif, 2008; Durif, Graf et Ricard, 2009). Ces variables sont généralement catégorisées en tant que caractéristiques de la relation, antécédents ou encore indicateurs de performance de la relation.

La revue de littérature a également révélé l'intérêt de dépasser la perspective qui associe le marketing relationnel uniquement aux relations développées avec les clients. Ainsi, comme le souligne la définition retenue, l'approche relationnelle vise également les autres parties prenantes, notamment les employés. Selon cette perspective plus élargie de réseaux de relations, il a été suggéré que l'approche relationnelle destinée aux employés (en interne), est susceptible d'influencer non seulement les comportements et la performance des employés, mais aussi l'efficacité de l'approche relationnelle ciblant les clients (en externe).

Pour conclure, les principes de base de l'approche relationnelle ainsi que les bénéfices qui peuvent en découler, aussi bien pour le client que pour l'employé (dans cette étude le personnel en contact), en font un atout majeur pour les entreprises de service qui adoptent des stratégies de création de valeur. D'ailleurs, comme le souligneront les prochains chapitres, l'approche relationnelle est de plus en plus associée dans la littérature, au paradigme de création de valeur. Elle est alors décrite comme une perspective pertinente pour comprendre et mettre en place des stratégies efficaces de création de valeur. Beaucoup des dimensions et des concepts associés à l'approche relationnelle seront d'ailleurs repris pour mieux définir les concepts



majeurs de valeur perçue par le client (chapitre 2) et celui de la valeur perçue par le personnel en contact (chapitre 3).

L'approche relationnelle qui donne la primauté aux échanges et aux interactions interpersonnels, permettra également de comprendre et de soutenir l'hypothèse centrale de cette étude : l'impact positif de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client (chapitre 4).

## CHAPITRE II

### VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT

Le concept de création de valeur pour le client a fait son entrée dans le champ de recherche marketing depuis près d'une vingtaine d'années avec, notamment, le travail de Zeithaml (1988) qui a offert les premières lignes directrices pour comprendre et définir ce nouveau concept (Woodall, 2003). L'intérêt accordé par les chercheurs et les praticiens à ce concept se manifeste à travers le volume considérable des recherches et des développements théoriques qui lui sont consacrés (ex. : Woodruff, 1997; Christopher, Payne et Ballantyne, 2002; Woodall, 2003; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Smith et Colgate, 2007; Sheth et Uslay, 2007).

En effet, l'importance stratégique reconnue de la valeur perçue par le client (Woodruff, 1997) ainsi que la complexité et l'ambiguïté qui la caractérisent encore aujourd'hui, en font toujours un sujet pertinent pour la recherche (Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). Cette importance se reflète dans l'évolution des définitions du marketing entre 1985 et 2007, telles que présentées par *l'American Marketing Association (AMA)* (voir tableau 2.1). Désormais, le marketing est de plus en plus défini par référence au paradigme de création de valeur, favorisant une perspective sur le long terme avec des rapports gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes (Sheth et Uslay, 2007).

Tableau 2.1 Évolution des définitions du marketing par l'AMA

Année	Définition	Paradigme et perspectives
1985	<i>Le marketing est le processus de planification et d'exécution de la conception, le prix, la promotion et la distribution des biens, des idées et des services afin de créer des échanges qui satisfont les objectifs des individus et des organisations. (traduction libre, www.marketingpower.com)</i>	Paradigme d'échange Le marketing est une fonction ou un département Objectif de maximiser les ventes Perspective opportuniste Perspective plus à court terme
2004	<i>Le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus destinés à la création, la communication et la livraison de valeur aux clients et également à la gestion des relations clients d'une façon bénéfique pour l'organisation et ses parties prenantes. (traduction libre, www.marketingpower.com)</i>	Paradigme de création de valeur Le marketing est une activité à travers toute l'organisation Objectif de créer et délivrer de la valeur Perspective gagnant-gagnant Perspective de multiples parties prenantes Perspective sur le long terme
2007	<i>Le marketing est l'activité menée par les organisations et les individus et qui se fait à travers un ensemble d'institutions et de processus pour créer, communiquer, délivrer et échanger des offres sur le marché qui ont de la valeur pour les clients, les marketers et toute la société. (traduction libre, www.marketingpower.com)</i>	
Évolution future... Sheth et Uslay (2007)	<i>"... nous proposons que l'élément de base pour une conception élargie du marketing devrait être la cocréation de valeur, et nous appelons les chercheurs en marketing à développer une théorie de la cocréation de valeur. Une fois ceci réalisé, nous envisageons que la cocréation de valeur jouera un rôle central dans la prochaine révision de la définition du marketing par l'AMA." (traduction libre, p.306)</i>	La logique de service dominant Introduire la notion de co-création de valeur entre les différentes parties prenantes de l'organisation

Sources: Sheth et Uslay (2007); [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

Toutefois, jusqu'à aujourd'hui, les difficultés de conceptualisation et de mesure de ce concept persistent et constituent une entrave majeure pour l'exploiter et l'intégrer à des problématiques de recherche pertinentes. Ces difficultés sont dues en grande partie à la richesse de la valeur client ainsi qu'à son caractère subjectif et contextuel (Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). C'est alors que les dernières années ont vu apparaître des travaux de synthèse dans un effort d'intégrer la littérature existante et de proposer un cadre théorique aussi complet que possible (ex. : Woodall, 2003, Khalifa, 2004; Smith et Colgate, 2007; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). Bien que les approches et les perspectives adoptées dans ces travaux ne soient pas toujours similaires, il est possible d'identifier certaines zones de consensus qui peuvent favoriser le développement d'une théorie générale de la valeur client.

Ce chapitre commence par une synthèse de la littérature pertinente afin de définir la valeur perçue par le client, de souligner ses spécificités par rapport à des concepts marketing voisins (qualité perçue et satisfaction) (Ulaga et Chacour, 2001) et de déterminer le modèle théorique à adopter dans le cadre de cette recherche. Il sera ensuite possible de déterminer les principales dimensions ou composantes de la valeur perçue par le client en termes de bénéfices et de coûts perçus, qui seront retenues dans cette étude. L'apport de l'approche relationnelle à la définition et à la conceptualisation de la valeur perçue par le client sera également souligné.

## 2.1 Définition de la valeur perçue par le client

Comme mentionné précédemment, les chercheurs et les praticiens ne s'accordent pas encore sur une définition commune de la valeur client ou de la valeur perçue par le client. Ce concept, souvent décrit comme étant complexe, multi-facettes (Lapierre, 2000) et faisant référence à différents niveaux d'abstraction (Woodruff, 1997), n'a pas encore atteint le stade de maturité (Woodall, 2003). Par ailleurs, les définitions de la valeur client sont de plus en plus généralisables, rigoureuses et compréhensives (Woodall, 2003, Khalifa, 2004; Smith et Colgate, 2007; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). La synthèse et l'analyse de ces efforts de conceptualisation feront donc l'objet des prochaines sections.

### 2.1.1 Terminologie

Avant de définir le concept de valeur client perçue, il importe d'abord de spécifier la terminologie qui lui est associée afin d'éviter toute confusion (Woodall, 2003). Le terme valeur est, depuis longtemps, présent dans les domaines d'économie, de finances, de gestion, de management et de marketing. Son appellation et sa signification diffèrent dans chaque domaine. Les valeurs personnelles ou les valeurs du consommateur font, par exemple, référence aux croyances et principes personnels en lien avec le style de vie et la personnalité de chacun (Woodall, 2003; Smith et Colgate, 2007; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). La valeur du client pour l'entreprise, connue sous le nom de « *customer lifetime value* », a été aussi largement étudiée et fait référence à la rentabilité et aux profits générés par le client tout au long du cycle de vie de sa relation avec l'entreprise (Woodruff, 1997).

La perspective qui sera adoptée dans le cadre de ce projet est celle de la valeur créée et offerte par l'organisation ou l'entreprise à ses clients, appelée valeur client,

valeur perçue par le client ou simplement valeur perçue (Payne, Holt et Frow, 2000; Spiteri et Dion, 2004). Le terme retenu sera donc la valeur perçue par le client puisque la valeur est ce que le client perçoit et non ce que le fournisseur offre objectivement à travers ses produits ou ses services (i.e. proposition de valeur) (Khalifa, 2004, Vargo et Lusch, 2004; Maas et Graf, 2008).

### 2.1.2 Analyse et synthèse des définitions de la valeur perçue par le client

Plusieurs définitions de la valeur perçue par le client peuvent être retracées dans la littérature. Le tableau 2.2 présente une sélection représentative mais non exhaustive des définitions les plus adoptées et reconnues parmi les chercheurs. En effet, l'objectif de cette section n'est pas simplement de faire l'inventaire de ces définitions, mais surtout de mettre en relief leur évolution vers une vision commune de la valeur perçue par le client.



**Tableau 2.2** Synthèse des principales définitions de la valeur perçue par le client

Auteur	Définition de la valeur client
Zeithaml (1988)	<i>"Perceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on what is received and what is given. Though what is received varies across consumers (i.e. some may want volume, others high quality, still others convenience) and what is given varies (i.e. some are concerned with money spent, others with time and effort expended), value represents a trade-off of the salient give and get components", p. 14</i>
Day (1990)	<i>"The perceived customer value represents the difference between customer's perceived benefits and customer's perceived costs", p. 142</i>
Ravald et Gronroos (1996)	<i>"Perceived value is defined as the ratio of perceived benefits relative to perceived sacrifice", p. 20</i>
Flint, Woodruff and Gardial (1997)	<i>"The customers' assessment of the value that has been created for them by a supplier given the trade-offs between all relevant benefits and sacrifices in a specific-use situation", p.171</i>
Woodruff (1997)	<i>"Customer value is a customer's perceived preference for and evaluation of those products attributes, attribute performances, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations", p.142</i> <i>"Value results from a trade-off in positive consequences (benefits) or desired outcomes and negative consequences (sacrifices) or costs"</i>
Lapierre, Filiatrault et Chebat (1999)	<i>"Perceived value is a combination of what customers get in terms of benefits such as quality and what they give away in terms of money, time and efforts.", p.237</i>
Lapierre (2000)	<i>"Customer-perceived value can be defined as the difference between the benefits and the sacrifices (e.g. the total costs, both monetary and non-monetary) perceived by customers in terms of their expectations, i.e. needs and wants", p.130</i>
Gronroos (2000)	<i>"Value for customers is created throughout the relationship by the customer, partly in interactions between the customer and the supplier and service provider. The focus is not on products but on the customers' value creating processes where value emerges for customers and is perceived by them...the focus of marketing is value creation rather than value distribution and facilitation and support of a value-creating process rather than simply distributing ready-made value to customers.", p.24-25</i>
Ulaga and Chacour (2001)	<i>"We define customer-perceived-value in industrial markets as the trade-off between the multiple benefits and sacrifices of a supplier's offering, as perceived by key decision makers in the customer's organization, and taking into consideration the available alternative supplier's offerings in a specific-use situation.", p.530</i>



Tableau 2.2 (suite)

Auteur	Définition de la valeur client
Han et Han (2001)	<i>"We define the customer value of internet business in terms of the benefits the customer derives from transaction made through internet business in terms of reducing costs. The cost includes all the money, time and efforts required to gain the benefits. From this standpoint, customer value can be enhanced either by increasing benefits or by reducing cost required for obtaining the benefits."</i> , p.27
Woodall (2003)	<i>"Value for the customer is any demand-side personal perception of advantage arising out of a customer's association with an organisation's offering, and can occur as reduction in sacrifice, presence of benefit (perceived as either attributes or outcomes ); the resultant of any weighted combination of sacrifice and benefit (determined and expressed either rationally or intuitively); or an aggregation, over time, of any or all of these"</i> , p.21
Chen et Dubinsky (2003)	<i>"Perceived customer value is defined here as a consumer's perception of the net benefits gained in exchange for the costs incurred in obtaining the desired benefits. As suggested by others,[...] evaluating perceived customer value from the perspective of the consumption experience is important. All factors, both qualitative and quantitative, subjective and objective, that make up the complete shopping experience should be considered in order to evaluate how perceived customer value is formed and what value means to the customer."</i> , p.326
Lam et al (2004)	<i>"Customer value can be conceptualized as a comparison of weighted get attributes to give attributes. Customer value is operationalized as a ratio or trade-off between total benefits received to total sacrifices, taking into consideration the available suppliers offerings and prices."</i> , p.295
Gao, Sirgy et Bird (2005)	<i>"We define customer perceived value in organizational purchasing as the buyer's overall assessment of the worthiness of an offering by the supplier, made at the time of purchase decision-making, based on what is to be received (i.e., perceived benefits) versus what is to be expended (i.e., perceived costs). Perceived benefits in a supplier's offering represent customers' evaluations of the extent to which this offering satisfies customers' desired performance in a purchase and usage experience. On the other hand, perceived costs of an offering is the customer's perceived sacrifice incurred in obtaining and using the purchased item"</i> , p. 24
Holbrook (2005)	<i>"We define consumer value as an (1) interactive, (2) relativistic [(a) comparative, (b) personal, and (c) situational], (3) preference, and (4) experience"</i> , p.46

Tableau 2.2 (suite et fin)

Auteur	Définition de la valeur client
Smith et Colgate (2007)	<i>"...Define customer value as being what customers get (benefits, quality, worth, utility) from the purchase and use of a product versus what they pay (price, costs, sacrifices)resulting in an attitude toward, or an emotional bond with the product", p.8</i>
Vargo et Lush (2004)	<i>"A service-centered dominant logic implies that value is defined by and cocreated with the consumer rather than embedded in output", p.6</i> <i>«Value is perceived and determined by the consumer on the basis of value in use. Value results from the beneficial application of operant resources sometimes transmitted through operand resources (goods). Firms can only make value proposition", p.7</i>
Vargo et Lush (2006)	<i>"there is no value until an offering is used-experience and perception are essential to value determination", p.44</i>
Vargo, Maglio et Akaka (2008)	<i>"From this view [service-dominant logic] value is co-created through the combined efforts of firms, employees, customers, stockholders, government agencies, and other entities related to any given exchange, but is always determined by the beneficiary (e.g., customer)", p. 148</i>
Ferguson, Paulin et Bergeron (2010)	<i>"Customer assessments of value (singular) should be formed not only from their interactions and experience with the object (i.e. the dimensions of service process) but also relative to the subject (i.e. dispositional characteristics, personal standards and preferences)", p.26</i>

Partant de l'analyse des définitions, il est possible de repérer certaines zones de consensus et ce malgré les différences de formulation ainsi que les différents contextes dans lesquels la valeur client a été étudiée (i.e. produit/service, B2B/B2C, Internet). Plus particulièrement, la majorité des définitions associent la valeur perçue par le client à un certain *trade-off* de bénéfices et de coûts de différents types associés à l'acquisition ou à l'utilisation d'un produit ou d'un service. Les bénéfices peuvent être de nature tangible ou intangible et les coûts ou sacrifices peuvent être monétaires ou non monétaires. Ce *trade-off* peut être considéré comme un rapport ou une soustraction des bénéfices et des coûts (Ravald et Gronroos, 1996; Woodall, 2003).

Il importe de noter que le travail de Zeithaml (1988) a constitué la pierre angulaire pour la définition et la conceptualisation de la valeur client (Lapierre, 1997; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Ruiz et al., 2008). Il représente la référence omniprésente pour plusieurs études ayant traité ce concept (ex. : Bolton et Drew, 1991, Lapierre, 2000). À travers une étude exploratoire menée auprès des consommateurs de boissons ou breuvages, Zeithaml a pu extraire quatre définitions de la valeur :

- La valeur est le prix bas
- La valeur est ce que le client cherche dans un produit
- La valeur est la qualité que le client reçoit pour le prix qu'il a payé
- La valeur est ce que le client obtient pour ce qu'il a donné

En se basant sur ces quatre propositions, Zeithaml (1988) propose une définition plus complète de la valeur perçue qu'elle considère comme étant « *l'évaluation globale, par le client de l'utilité d'un produit, basée sur ses perceptions de ce qui est reçu et de ce qui est donné* » ou encore « *le total des bénéfices obtenus pour le total des coûts encourus.* » (Zeithaml, 1988, p.14). Cette focalisation sur le concept d'utilité dans la définition lui a valu des critiques dans des travaux récents sur la valeur client.

Pour illustrer, Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) ont critiqué les définitions de valeur perçue qui reposent sur le principe de *trade-off*. Cette catégorie de définitions est alors décrite comme étant simpliste, réductionniste, purement cognitive, reposant sur les principes de l'utilité économique et supposant que les clients sont rationnels dans leurs évaluations et leurs choix. L'argument majeur de leur critique est que selon le principe de *trade-off*, la valeur perçue est considérée comme un concept unidimensionnel, mesuré par un ou plusieurs items (Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009).

Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) favorisent d'autres types de définitions qui reflèteraient mieux la complexité et la richesse du concept de valeur perçue et y associent une multitude de dimensions aussi bien au niveau des bénéfices que des coûts. Ces dimensions couvrent aussi bien les aspects cognitifs qu'affectifs, comme le suggèrent également Ferguson, Bergeron et Paulin (2010). C'est le cas par exemple de la typologie ou l'axiologie de valeur proposée par Holbrook (1994) (sera explicitée plus tard) qui adopte une perspective multidimensionnelle. Il identifie en effet, huit facettes de la valeur perçue : efficience, excellence, esthétique, *play*, statut, éthique, estime et spiritualité.

Cependant, le principe de *trade-off* de bénéfices et de coûts ne constitue pas en lui-même une remise en cause de la richesse du concept de valeur perçue par le client. En effet, comme le montrent plusieurs définitions dans le tableau 2.2, le *trade-off* inclut des dimensions de différentes natures et pas seulement le prix et la qualité. Il est donc tout à fait possible d'adopter une approche riche et multidimensionnelle de la valeur perçue dans le cadre de la logique de *trade-off*. D'ailleurs, le modèle critique de Zeithaml (1988) repose en réalité sur l'approche moyens-fins (*means-ends*) selon laquelle les clients ont un ensemble de désirs et de conséquences finales (*desired end states*), de différentes natures et pas seulement utilitaires, qu'ils désirent atteindre à travers l'achat et/ou la consommation des produits et des services.

D'ailleurs, la littérature comportent plusieurs études ayant adopté la définition de *trade-off* de bénéfices et de coûts, tout en considérant la valeur perçue comme étant multidimensionnelle (ex. : Lapierre, 2000; Han et Han, 2001; Sweeney et Soutar, 2001; Khalifa, 2004; Ruiz et al., 2008). Cependant, le type et la nature des dimensions retenues dans chaque étude varient. Une section de ce chapitre sera d'ailleurs consacrée aux dimensions de la valeur perçue par le client. Il est toutefois vrai que dans certains cas les auteurs limitent ces dimensions à la qualité et au prix,



mais reconnaissent en même temps la pertinence d'inclure des dimensions plus diversifiées (ex. : Bolton et Drew, 1991).

Ainsi, opter pour des modèles et des conceptualisations de la valeur perçue qui sont riches en termes de dimensions mais qui n'incluent pas clairement l'aspect coût ou sacrifice (ex. : Holbrook, 1994), ne répond pas aux spécificités conceptuelles de la valeur perçue et ne permet pas de la différencier alors de concepts voisins tel que la qualité. Comme le notent Maas et Graf (2008) ainsi que Sweeney et Soutar (2001), la particularité de la valeur perçue est qu'elle inclut des dimensions positives (i.e. les bénéfices qui ajoutent la valeur) et des dimensions négatives (i.e. les coûts qui détruisent la valeur). En plus du principe du *trade-off*, d'autres spécificités de la valeur perçue par le client sont communes à plusieurs études et méritent d'être soulignées.

La valeur perçue par le client est subjective et relative dans le sens que les perceptions de valeur des mêmes produits ou services et de l'expérience de consommation vécue, diffèrent d'une personne à une autre (Woodall, 2003; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Barry et Terry, 2008; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2010). La même personne peut en effet, percevoir divers objets différemment, dépendamment du contexte et de ses caractéristiques personnelles. La valeur perçue par le client est aussi relative à la compétition puisque les clients évaluent et comparent les différentes alternatives présentes sur le marché (Slater, 1997; Maas et Graf, 2008).

Il est aussi essentiel de souligner le caractère dynamique de ce concept (Woodall, 2003; Maas et Graf, 2008; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). La valeur perçue par le client devrait en effet être définie et conceptualisée à travers le temps (Lapierre, 1997). Elle est dynamique dans le sens qu'elle concerne divers stades, dont notamment la phase avant achat (*pre-purchase*) qui fait référence à la

valeur client *ex-ante* durant laquelle le client reconnaît un besoin et recherche une solution à travers les produits les services (Woodall, 2003). Le moment de la transaction fait référence à la valeur de l'échange (Woodall, 2003). Finalement, la valeur de l'utilisation (*value in use*) fait référence aux bénéfices futurs que le client peut percevoir à travers l'utilisation du produit ou du service (Lapierre, 1997; Woodall, 2003; Sheth et Uslay, 2007). Woodall (2003) réfère à ce dernier stade comme étant la phase de l'après achat, de la consommation et de la possession (valeur *ex-poste*) et le stade de cession ou abandon (*value in disposal*) qui réfère par exemple au recyclage ou la vente de fourniture usagée (Sheth et Uslay, 2007).

Ainsi, cette analyse montre que la vision simpliste limitant la valeur client à la qualité et au prix, est de plus en plus délaissée au profit de définitions plus riches qui couvrent les différentes facettes de la valeur client (ex. : Zeithaml, 1988 ; Lapierre, 2000 ; Woodall, 2003 ; Chen et Dubinsky, 2003, Smith et Colgate, 2007) et pouvant être synthétisées comme suit :

*La valeur perçue par le client peut être définie comme un concept subjectif qui reflète les perceptions des clients, simultanément, des bénéfices et des coûts ou sacrifices découlant de l'expérience vécue avec l'entreprise et qui sont associés aux phases d'achat, de possession, de consommation, d'après consommation ou de cession du produit ou du service. Les bénéfices et les coûts sont diversifiés et peuvent être tangibles ou intangibles, monétaires ou non monétaires et varient selon le contexte.*

Au terme de cette section, il a été possible de développer une définition qui englobe les différentes facettes et caractéristiques de la valeur perçue par le client. Cette définition a également confirmé le caractère riche de ce concept qui ne se limite pas au produit ou au service mais fait référence à l'expérience globale vécue par le client (Holbrook, 2005) incluant les interactions avec l'entreprise et ses employés



(Maas et Graf, 2008). Partant de cette constatation, l'approche relationnelle semble pouvoir contribuer à une meilleure compréhension des différentes facettes et dimensions de la valeur perçue par le client. Tel est l'objectif de la prochaine section.

## 2.2 Apport de l'approche relationnelle à l'étude de la valeur perçue par le client

Plusieurs auteurs (ex. : Payne et Holt, 1999; Lapierre, 2000; Ulaga et Eggert, 2002; Gao, Sirgy et Bird, 2005, Ulaga et Eggert, 2006) s'accordent sur l'importance d'introduire un aspect relationnel dans les études de valeur perçue. La qualité de la relation a en effet, un impact majeur sur les évaluations que font les clients du service en général (Palmer, 1997; Gil, Berenguer et Cervera, 2007) ainsi que sur la valeur totale perçue par le client en particulier (Ravald et Gronroos, 1996; Paulin, Ferguson et Payaud, 2000) et ce en agissant comme « amplificateur » de valeur (Khalifa, 2004). Khalifa (2004) ajoute que la valeur dégagée des attributs des produits et des services peut être détruite si les clients sont mal traités par le fournisseur de service. Comme mentionné précédemment, les clients évaluent l'expérience totale vécue et non pas seulement les produits et les services (Van Der Haar, Kem et Omta, 2001; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2010). De ce fait, des dimensions de bénéfices et de coûts intangibles et de type relationnel, doivent être prises en considération (Lapierre, 2000).

Gronroos (ex. : 1997; 2004) s'est attardé sur cette question dans plusieurs de ses travaux. Il distingue entre ce qu'il appelle des bénéfices et des coûts de l'épisode (*episode benefits and costs*) ainsi que les bénéfices et les coûts relationnels (*relationship benefits and sacrifices*) (Ravald et Gronroos, 1996). Comme Gao, Sirgy et Bird (2005), il affirme que les bénéfices et les coûts de nature relationnelle qui découlent de l'interaction du client avec l'entreprise et/ou ses employés, ont un impact considérable sur la valeur perçue par les clients. Gronroos (1997, 2004)

suggère donc, que l'existence d'une relation entre le fournisseur et le client crée une valeur additionnelle qui vient renforcer la valeur du produit ou du service lui-même. Il va même jusqu'à affirmer que les produits et les services, à eux seuls, ont peu de valeur. Beaucoup d'auteurs se sont joints plus tard à Gronroos pour souligner l'importance d'introduire un aspect relationnel dans les études de valeur perçue (ex. : Payne et Holt, 1999; Lapierre, 2000; Gao, Sirgy et Bird, 2005). Dans ce cadre, la qualité « fonctionnelle » (comment le service est rendu) devient tout aussi importante que la qualité technique (quel est le service rendu) (ex. : Gronroos, 1996; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2010).

Considérer la création de valeur à partir de cette perspective riche, est en cohérence avec l'évolution et le changement des besoins des clients actuels. En effet, alors que l'efficacité du produit et sa fiabilité étaient considérés comme les plus importants critères d'évaluation du client, elles ne sont plus suffisantes. D'autres critères relationnels dont la confiance, l'empathie, la solidarité, la flexibilité, la sincérité et la sécurité, prennent de plus en plus d'importance (Lapierre, 2000; Khalifa, 2004; Spiteri et Dion, 2004; Raval et Gronroos, 1996). Selon cette même logique, des dysfonctionnements au niveau de la relation (donc des coûts relationnels tels que les conflits et le stress) peuvent réduire la valeur perçue d'un « bon » produit ou service.

Cette perspective relationnelle, aide donc les entreprises à mieux servir leurs clients en se focalisant sur l'expérience globale vécue par le client (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2010) plutôt que de se concentrer sur des produits et des services isolés et facilement imitables (Khalifa, 2004). Ainsi le déroulement de l'interaction client-personnel en contact par exemple, peut venir soit augmenter, soit diminuer la valeur perçue du produit ou du service. C'est pourquoi la bonne gestion de la relation avec le client, aussi bien ponctuelle (*service encounter*) qu'à long terme, devient stratégique dans le processus de création de valeur (Gronroos, 1996; Gao, Sirgy et Bird, 2005).

Ceci est d'autant plus vrai pour le secteur des services et ce dû au contact personnel et direct entre les deux parties (Lapierre, 2000; Ruiz et al., 2008).

Les modèles théoriques et les typologies récentes de la valeur perçue par le client, objet de la prochaine section, reflètent également un intérêt accru pour cette orientation relationnelle qui permet de mieux saisir la richesse et la multi-dimensionnalité de ce concept.

### 2.3 Modèles théoriques et typologies de la valeur perçue par le client

Dans un effort pour développer une théorie générale de la valeur client permettant une meilleure appropriation du concept par les managers et leurs entreprises et facilitant le développement de stratégies adéquates, certains auteurs ont tenté de développer des modèles intégrateurs de la valeur client. Dans certains cas, ces modèles constituent une synthèse et une restructuration de la littérature existante (ex. : Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007) sans proposer ou développer une nouvelle typologie<sup>6</sup>. Dans d'autres cas, il s'agit plutôt du développement de typologies (ou amélioration de typologies existantes) qui reflètent toutes les facettes du concept de la valeur perçue et permettent aussi de saisir sa richesse (ex. : Holbrook, 1994; Lapierre, 2000; Smith et Colgate, 2007; Maas et Graf, 2008; Simová, 2009; Lin et al., 2009; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009).

Le tableau 2.3 regroupe différentes typologies de la valeur client afin d'évaluer leur importance relative, leurs similarités, leurs différences ainsi que les possibilités de regroupement et d'intégration de certaines catégories. Ce tableau

---

<sup>6</sup> Dans ce cas, les travaux ne sont pas inclus dans le tableau 2.4, mais seront utilisés dans l'analyse et l'évaluation des différentes typologies.

comprend aussi bien des études classiques datant des années 1990, que des travaux plus récents. La sélection des études à intégrer dans cette analyse s'est basée sur un ensemble de critères. D'abord, l'étude doit avoir contribué par le développement d'une typologie de valeur qui regroupe différents types ou catégories de valeur. Il ne s'agit donc pas simplement de parler de quelques dimensions de valeur mais plutôt de catégories générales qui pourraient s'adapter à différents contextes. Les études doivent aussi se baser sur une synthèse assez exhaustive de la littérature la plus pertinente dans le domaine de la création de valeur pour le client ou s'appuyer sur des recherches empiriques de type exploratoire ou confirmatoire pour extraire ou valider une typologie de valeur.

Tenant compte des critères ci-dessus, certaines typologies n'ont pas été intégrées dans le tableau mais méritent d'être brièvement explicitées. Il s'agit des travaux de Khalifa (2004) et Woodall (2003) qui reflètent très bien la richesse et la complexité du domaine de création de valeur, mais qui étaient peu exploités surtout en termes d'opérationnalisation de la valeur perçue par le client. Khalifa (2004) a proposé pour sa part, trois modèles complémentaires de la valeur perçue : le modèle d'échange de valeur ou *value exchange model* (réfère au modèle du rapport bénéfices / coûts), le modèle *build-up* de valeur ou *value build-up model* (qui se concentre plus sur le côté bénéfices de la valeur) et le modèle dynamique de la valeur ou *value dynamic model* (réfère aux dynamiques selon lesquels les consommateurs évaluent l'offre totale d'un fournisseur) (Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007).

Le modèle de Woodall (2003) s'appuie aussi sur une intégration de la littérature pour proposer ce qu'il appelle cinq notions ou formes de la valeur (valeur nette, valeur marketing, valeur dérivée, valeur de vente et valeur rationnelle). Il propose aussi une catégorisation de ces formes de valeur à travers le temps ou selon le stade de consommation (valeur *ex-ante* avant achat, valeur de transaction durant

l'achat, valeur *ex-post* durant la consommation et la valeur de cession– *disposal value*  
- après la consommation).

**Tableau 2.3** Typologies de la valeur perçue par le client

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
Sheth, Newman, et Gross (1991)	Valeur fonctionnelle	Represents the perceived utility of an alternative resulting from its inherent and attribute- or characteristic-based ability to perform its functional, utilitarian or physical purposes.	Développement d'un modèle théorique et son test dans le secteur des fumeurs de cigarettes.	Une théorie qui se base sur la théorie des valeurs de consommation « <i>consumption value theory</i> »  Cette typologie a été largement adoptée (en totalité ou en partie) dans les études empiriques impliquant la mesure et l'étude de la valeur perçue par le client.
	Valeur sociale	Represents the perceived utility of an alternative resulting from its image and symbolism in association or disassociation with demographic, socioeconomic and cultural-ethnic referent group		
	Valeur émotionnelle	Represents the perceived utility acquired by an alternative as a result of its ability to arouse or perpetuate feelings or affective states, such as comfort, security, excitement, romance, passion, fear or guilt.		



Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur épistémique	Is the perceived utility resulting from an alternative's ability to arouse curiosity, provide novelty or satisfy desire for knowledge.		
	Valeur conditionnelle	The perceived utility acquired by an alternative as a result of the specific situation or the physical or social context faced by the decision maker.		
<b>Lapierre (2000)</b>	Bénéfices du produit	Solutions alternatives Qualité du produit Personnalisation du produit	Empirique Qualitative/quantitative Développement et test d'une mesure pour la valeur perçue par les clients industriels 3 secteurs de service en B2B (communication, information, divertissement)	Cette typologie est fréquemment citée dans études s'intéressant au concept de valeur (ex. : Eggert, Ulaga et Schultz, 2005; Smith et Colgate, 2007; Olaru, Purchase et Peterson, 2008)
	Bénéfices de service	Réactivité flexibilité fiabilité compétence technique		
	Bénéfices relationnels	Image du fournisseur Confiance Solidarité du fournisseur envers les clients		
	Sacrifices (produit et service)	Prix		
	Sacrifices (relationnels)	Temps/ effort/ énergie Conflit		

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
Smith et Colgate (2007)	Valeur fonctionnelle	Réfère aux caractéristiques désirables d'un produit ou d'un service, son utilité et sa performance. Exemples : Attributs correctes et précis Performance appropriée Résultats appropriés	Théorique Revue et restructuration de la littérature existante en valeur client pour faire ressortir un modèle de 4 grandes catégories ou types de valeur client. Ils proposent un modèle qui peut couvrir tous les domaines et contextes de création de valeur. Dans chaque étude le contexte et l'objectif permettra de choisir les dimensions de valeur à intégrer.	Certaines des catégories proposées dans leur modèle peuvent être décrites comme des méga-catégories puisqu'elles regroupent un large éventail de sous catégories de valeur (ex. : valeur expérientielle et hédonique qui comprend la valeur relationnelle, la valeur émotionnelle et la valeur sociale)
	Valeur expérientielle et hédonique	C'est la mesure dans laquelle le produit ou le service crée des expériences, des sentiments et des émotions appropriés pour le client. Exemples : Valeur sensorielle (esthétique, ambiance, <i>aromas</i> ) Valeur émotionnelle (plaisir, jeu, amusement, divertissement, excitation, aventure, humour) Valeur sociale et relationnelle (bénéfices relationnels et de réseaux, formation de liens, interaction personnelle, confiance, engagement, réactivité) Valeur épistémique (curiosité, nouveauté, connaissance, fantaisie)		

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur symbolique et expressive	<p>C'est la mesure dans laquelle le client associe des significations psychologiques aux produits ou aux services</p> <p>Exemples :</p> <p>Auto identité</p> <p>Signification personnelle (spiritualité, bénéfices personnels, éthiques)</p> <p>Auto expression</p> <p>Signification sociale (statut, estime, image, nom de marque)</p> <p>Conditional meaning (conditional value, situational circumstances)</p>		
	Sacrifices et coûts	<p>Concerne la réduction des coûts et des sacrifices qui sont associés à l'achat, la possession ou l'utilisation du produit.</p> <p>Exemples :</p> <p>Coûts économiques (prix du produit, coûts d'exploitation, switching costs, coûts d'opportunité, livraison, installation, maintien)</p> <p>Coûts relationnels et psychologiques (difficulté cognitive, stress, conflit, coûts de recherche, coûts d'apprentissage)</p> <p>Investissements personnels du client (temps, effort, énergie)</p> <p>Risque (risque personnel, risque d'exploitation, risque financier, risque stratégique).</p>		

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
Ulaga (2003)	Qualité du produit	Performance du produit Fiabilité du produit Consistance du produit	Empirique qualitative (interviews) (grounded theory) (B2B) Secteur Manufacturier	Une étude pertinente mais qui fait ressortir des dimensions spécifiques au contexte industriel manufacturier. Répond bien au critère contextuel de la valeur perçue mais son application à un autre contexte (services, B2C) est à débattre.
	Support de service	Service relié au produit Information client Activités de soustraitance		
	Livraison	Livraison à temps Flexibilité de la livraison Précision ( <i>accuracy</i> ) de la livraison		
	Savoir faire du fournisseur	Connaissance du fournisseur de marché Amélioration de produits existants Développement de nouveaux produits		
	<i>Time to market</i>	Tâches de design Développement de prototypes Test et validation de produits		
	Interaction personnelle	Communication Résolution de problème Objectifs mutuels		

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Coûts directs du produit (prix)	Prix par rapport à la compétition Baisse de prix annuelle Programme de réduction de coûts		
	Coûts de processus	Gestion d'inventaire Traitement de commande Nouvelle inspection Fabrication		
Simová (2009)	Valeur fonctionnelle	Qualité Attributs de produit Assortiments de produits	Empirique quantitative Secteur de détail des vêtements	S'inspire du modèle de Sheth, Newman, et Gross (1991) mais en apportant certaines modifications au niveau de la structure des catégories : Prise en considération explicite des sacrifices en ajoutant une catégorie qui regroupe les coûts monétaires et non monétaires
	Valeur psychologique	Valeur émotionnelle (sentiments, attitudes, auto-estime) Valeur sociale (auto-confiance, auto-perception, statut social et de travail, perceptions par les autres)		

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur épistémique	Nouveauté et surprise		
	Valeur de l'image	Les attributs de l'image du magasin		
	Valeur de service	Rafraîchissement Conseil Aide de la part du personnel Information		
	Valeur conditionnelle	Intérieur du magasin Ambiance Orientation facile dans le magasin Shopping confortable		
	Sacrifices	Prix Temps Distance/coûts de déplacement Accessibilité Energie et effort Coût de maintenance Coût d'opportunité		
Sweeney et Soutar (2001)	Valeur fonctionnelle	The utility derived from the perceived quality and expected performance of the product, p.211	Empirique Développement d'une échelle de mesure PERVAL (19 items) pour évaluer les perceptions de valeur des clients de bien durables (situation d'achat dans le secteur de détail)	Basés sur le modèle de Sheth, Newman, et Gross (1991) mais : N'ont pas retenu les deux dimensions de valeur conditionnelle et de valeur épistémique. Ils ont aussi ajouté une catégorie pour le coût. Modèle largement utilisé dans d'autres études.



Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur sociale	The utility derived from the product's ability to enhance social self-concept, p.211		
	Valeur émotionnelle	The utility derived from the feelings or affective states that a product generates, p.211		
	Prix / valeur pour l'argent	The utility derived from the product due to the reduction of its perceived short term and longer term costs, p.211		
<b>Olaru, Purchase et Peterson (2008)</b>	Bénéfices de services	Bénéfices directs : 1. Providing integrated expertise 2. Applying relevant skills and knowledge 3. Suitable facilities and equipment 4. Rigorous scientific approach 5. Quality of final product/service as per requirements 6. Effective communication of the results 7. Providing clear path to implementation/technology transfer	Empirique quantitative Service : Industrie en R&D (recherche scientifique et technique) Australie	Dimensions adaptées de Lapierre (2000)

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Bénéfices relationnels	Bénéfices indirects : 1. Understanding customer's business or industry 2. Interpreting customer's requirements 3. Developing the plan against customers' requirements 4. Negotiating the contract 5. Administering the contract 6. Responsive to requests 7. Keeping to schedules 8. Managing issues and complaints 9. Maintaining effective communication		
	Sacrifices monétaires	1. Information provided justifying price 2. Price competitive 3. Cost effective use of customer's time planning and setting up work 4. Cost effective use of customer's time during and after the work		
Maas et Graf (2008)	Valeur de la compagnie	Company brand, image and reputation Company development and performance Business model	Empirique Qualitative Services financiers Les dimensions sont extraites à travers une étude qualitative auprès des clients et des employés	Les auteurs ont analysé les écarts entre les perceptions des clients et les perceptions des conseillers financiers, des dimensions de valeur. Ils ont comparé la valeur désirée et la valeur réellement perçue par les clients.

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur du produit	Product quality and product performance Price Product selection and customization Time savings		
	Valeur de service ou valeur par l'employé	Employee know-how and competence Customer orientation of employees Quality of service delivery process.		
	Valeur sociale	Similar educational, intellectual level Similar age and pecuniary circumstances Exclusiveness of customer segment		
	Valeur de la relation	Trust and confidence Sympathy, friendship Personal characteristics: openness, honesty Reduced anxiety		
Lin et al. (2009)	Valeur fonctionnelle	It refers to real or expected effects customers will gain from purchased products or services. While consumers' psychological and physical needs are met, consumers can feel the benefit brought by the product, or the cost is reduced.	Empirique Secteur bancaire (détail) Taiwan	Inspiré du modèle de Sheth, Newman, et Gross (1991) et de Sweeney et Soutar (2001). Comme eux, ils n'ont pas retenu les dimensions de valeur conditionnelle et épistémique.

Tableau 2.3 (suite)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur sociale	It is the social effect that a client can acquire from buying a product or service. This value is produced by products or services, and this value can let consumers elevate their self-image, status, sense of belonging, and personal identity, p. 1185		
	Valeur émotionnelle	It is the reaction towards purchased products or services. If one service or product could trigger or change clients' emotional feeling, this service or product has an emotional value, p.1185		
	Les sacrifices perçus par les clients	The sacrifices that consumers perceive are more than money. Therefore, the customers' perceived sacrifices are monetary and non-monetary cost a consumer must give up in order to obtain one product. P.1185		
Holbrook (1999) ; Sánchez-Fernández, Iniasta-Bonillo et Holbrook (2009)	Valeur économique	Efficiency (output/ input, convenience) Excellence (qualité)	Empirique Développement et test d'une structure et un modèle de mesure de la valeur Secteur : restaurant végétarien	Le travail de Sánchez-Fernández, Iniasta-Bonillo et Holbrook (2009) est une réorganisation des dimensions initiales proposées par Holbrook (1999) pour faciliter leur opérationnalisation

Tableau 2.3 (suite et fin)

Auteurs	Catégories	Définition ou sous catégories	Type et contexte de l'étude	Commentaires
	Valeur sociale	Statut (succès, impression, management) Estime (réputation, matérialisme, possession)		
	Valeur hédonique	Play (fun) Aesthetics (beauté)		
	Valeur altruiste	Éthique (vertu, justice, moralité) Spiritualité (foie, extase, <i>rapture</i> , sacré, magie)		

Une première analyse du tableau 2.3 permet de remarquer que les différentes typologies sont assez convergentes, similaires et qu'elles peuvent s'intégrer. Dans la plupart des cas, les différences concernent le nombre de dimensions retenues. Sweeney et Soutar (2001) ont rejeté deux dimensions parmi les cinq proposées par Sheth, Newman et Gross (1991)), la terminologie ou appellation des catégories (ex. : valeur émotionnelle appelée aussi valeur psychologique) ou encore la hiérarchie des catégories (ex. : la qualité présentée par certains auteurs comme une dimension de la valeur et dans d'autres cas comme une sous catégorie de la valeur fonctionnelle). À chaque fois, les auteurs justifient convenablement leur choix conformément à l'objectif de leur étude et aux spécificités du secteur visé.

Une seconde constatation concerne l'apport du modèle de Sheth, Newman et Gross (1991) dans la mesure et l'intégration du concept de valeur perçue par le client dans des études empiriques. Ce modèle, originalement composé de 5 dimensions de valeur (fonctionnelle, sociale, émotionnelle, épistémique et conditionnelle) repose sur la théorie des valeurs de consommation (*consumption value theory*) selon laquelle chacune de ces dimensions a une contribution différente dans les choix et les évaluations des consommateurs des produits et des services offerts.

Comme le soulignent Sweeney et Soutar (2001), par exemple, ce modèle couvre bien les facettes de la valeur client et pourrait être adopté avec succès dans différents domaines (économie, sociologie, psychologie, etc.). Sweeney et Soutar (2001) sont d'ailleurs parmi les premiers à appliquer la typologie de Sheth, Newman et Gross (1991) avec certains ajustements tel que expliqué dans les prochaines sections.



Alors que le modèle de Sheth, Newman et Gross (1991) inclut la dimension prix dans la valeur fonctionnelle, comme étant l'un des attributs de la qualité, Sweeney et Soutar (2001) suggèrent en revanche que le prix soit considéré comme une dimension de valeur indépendante de la qualité (de part sa nature et son rôle). Leur ajustement répond à l'une des spécificités majeures du concept de la valeur perçue par le client, à savoir la prise en considération simultanée et explicite des dimensions de bénéfices et de coûts (comme souligné au début de ce chapitre).

Un autre ajustement concerne le nombre de dimensions retenues. En effet, Sweeney et Soutar (2001), comme Lin et al. (2009), n'ont pas retenu les dimensions de valeur conditionnelle et de valeur épistémique proposées par Sheth, Newman et Gross (1991). Ils jugent, que ces dimensions de part leur nature et leur définition sont moins pertinentes dans le secteur des services (Lin et al., 2009) ou le secteur des biens durables (Sweeney et Soutar. 2001).

Plus généralement, la valeur épistémique, associée à la capacité d'un produit à éveiller la curiosité, à être innovant ou à satisfaire certains désirs de connaissance, est considérée plus pertinente dans le cas des vacances ou des aventures par exemple. La valeur conditionnelle, fait référence aux facteurs situationnels pouvant intervenir dans la situation d'achat tel que l'aménagement ou l'ambiance du magasin ou encore à l'état (physique ou émotionnel) du consommateur et ne peut donc pas être généralisée à toutes les situations d'achat ou de consommation (Sweeney et Soutar, 2001)

Pourtant, des études récentes menées dans le domaine des services (i.e. Chen, Chang et Chang, 2005; Chang et Tseng, 2010) ont intégré ces deux dimensions avec succès. La valeur épistémique et la valeur conditionnelle se sont avérées également significatives dans le secteur de détail des vêtements (Simová, 2009). Conformément à ces travaux, la valeur épistémique sera retenue dans cette recherche, puisque

l'expérience vécue par le client dans l'interaction avec le personnel peut être une source de nouvelles connaissances acquises ou de rencontres intéressantes.

Il importe aussi de souligner que la typologie de Sheth, Newman et Gross (1991) a le privilège de s'appliquer avec succès (en partie ou en totalité) à différents contextes de recherche. Chen, Chang et Chang (2005) l'ont par exemple adopté dans le secteur bancaire, Pura (2005) ainsi que Pihlstrom et Brush (2008) l'ont appliqué au secteur de la téléphonie mobile. Récemment, cette typologie a été appliquée au domaine du commerce électronique par Cheng et al. (2009) ainsi qu'au domaine de la restauration par Chen, Lin et Wang (2010).

Bien que les autres études citées dans le tableau 2.3 ne fassent pas directement référence à la typologie de Sheth, Newman et Gross (1991), leurs résultats s'intègrent bien aux dimensions de ce modèle et viennent l'étendre par de nouvelles catégories ou l'enrichir par des détails et des spécifications. C'est le cas de l'étude d'Ulaga (2003), qui a permis d'extraire, à partir d'une recherche qualitative, huit dimensions de valeur spécifiques au secteur manufacturier industriel. Lapierre (2000) a développé pour sa part une structure de valeur pour le cas des services (B2B) où elle a particulièrement souligné l'importance d'introduire les dimensions relationnelles de valeur (au niveau des bénéfices et des coûts) dans le secteur des services. La typologie de Lapierre a été empruntée plus tard par, entre autres, Olaru, Purchase et Peterson (2008) dans une étude menée dans le domaine des services professionnels en recherche et développement.

Dans une étude récente, Maas et Graf (2008) ont pu extraire cinq catégories ou dimensions de valeur dans le secteur financier. Comme Lapierre (2000), les auteurs ont fait ressortir les dimensions de valeur relationnelle et de valeur de service. Les dimensions de valeur fonctionnelle (valeur du produit) et de valeur sociale (incluant l'image de la compagnie) proposées par Sheth, Newman et Gross (1991), ont été également utilisées dans cette étude. Il importe de noter toutefois que Maas et

Graf (2008) n'ont pas retenu une dimension pour les coûts mais les intègrent dans les autres catégories (le prix dans la valeur de produit, l'anxiété dans la valeur relationnelle).

C'est aussi le cas de la typologie de Holbrook (1999, 2005), qui inclut le prix implicitement dans la dimension efficience. Cette typologie ou axiologie (de Holbrook) est composée à l'origine par huit types de valeur (efficience, excellence, statut, estime, *play*, esthétique, éthique et spiritualité) dont la plupart s'intègrent facilement aux autres typologies de valeur. La typologie de Holbrook (1999) a été souvent appréciée pour sa richesse mais en même temps, critiquée pour la difficulté de son opérationnalisation et l'absence de prise en considération claire des coûts (Woodall, 2003).

Dans une étude récente, Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) ont voulu remédier à ces insuffisances en réorganisant les huit dimensions initiales en quatre nouvelles catégories de valeur : valeur économique, valeur sociale, valeur hédonique et valeur altruiste. La valeur ajoutée de cette proposition réside surtout dans cette dernière catégorie de valeur référant aux dimensions éthiques et spirituelles de la consommation qui ont été négligées dans les autres études (Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009). Pourtant, avec les circonstances économiques, politiques, sociales et environnementales actuelles, l'optique sociétale et éthique du marketing est en train de gagner beaucoup de terrain.

Il devient donc important de comprendre le rôle de ces composantes symboliques de la valeur sur les attitudes et les comportements des clients (Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). Les clients considèrent, en effet, que leurs actes de consommations sont des prises de position par rapport à des considérations éthiques, sociales et morales. La dimension de valeur éthique et spirituelle (valeur altruiste) est particulièrement pertinente dans cette recherche qui étudie l'impact des

politiques et des conditions de travail du personnel en contact (l'une des facettes de la responsabilité sociale et éthique d'une organisation), sur les perceptions et les évaluations des clients.

Partant d'une analyse extensive de la littérature en création de valeur, Smith et Colgate (2007) ont développé de leur côté un modèle théorique qui couvre toutes les facettes de ce concept. Ils ont fait ressortir quatre catégories majeures de valeur qu'ils appellent types de valeur. Leur modèle identifie également cinq sources majeures qu'une organisation peut utiliser pour créer de la valeur (dans ses différentes formes), à savoir : l'information, le produit, l'interaction, l'environnement d'achat et de consommation, l'appropriation, la possession et le transfert.

Certaines des catégories de valeur identifiées par Smith et Colgate (2007) sont assez larges pour pouvoir inclure plusieurs sous catégories de valeur. C'est le cas notamment de la valeur expérientielle et hédonique qui comprend par exemple la valeur émotionnelle, la valeur sociale, la valeur relationnelle, la valeur sensorielle. Il en est de même pour la valeur symbolique et expressive qui fait référence entre autres, à la valeur psychologique, le statut, la spiritualité, l'éthique et la valeur conditionnelle.

Conscients de la richesse de leur modèle, Smith et Colgate (2007) ne prétendent pas qu'une organisation devrait être capable de créer et de mesurer toutes ces formes de valeur. Au contraire, les auteurs décrivent leur modèle plutôt comme un outil pour décrire et évaluer les stratégies de création de valeur, ainsi que pour déceler les opportunités de création de valeur. L'identification de ces opportunités dépend largement des ressources dont dispose l'organisation (sources de valeur), de ses objectifs, de la clientèle visée ainsi que des spécificités de son marché et la nature de son activité (B2C, B2B, marché des produits ou marché des services). De ce fait,

les divergences des typologies de valeur adoptées dans différentes études, sont bien justifiées et acceptables et sont le reflet du caractère contextuel de la valeur perçue.

D'après cette analyse des modèles de la valeur client et en se référant aux résultats des études empiriques menées dans le domaine, il est possible de conclure que :

- Les dimensions fonctionnelles, sociales, émotionnelles et épistémiques sont importantes à considérer dans toute étude de valeur
- La valeur relationnelle, qui n'est pas explicitement considérée dans la typologie de Sheth, Newman et Gross (1991), est particulièrement importante dans le domaine des services
- La valeur éthique et morale mérite d'être mesurée et évaluée vu son importance croissante pour les clients aujourd'hui.
- Les coûts et les sacrifices doivent être considérés séparément des dimensions de bénéfices.

Les catégories de valeur retenues ainsi que leurs composantes respectives (présumées) sont présentées dans le tableau 2.4.

La typologie retenue répond bien aux critères généralement recommandés dans la littérature (ex. : Smith et Colgate, 2007 ; Sánchez-Fernández et Inieta-Bonillo, 2007) :

- Couvrir la richesse du concept et refléter ses différentes facettes (multi-dimensionnalité du concept)
- Tenir compte (explicitement) des dimensions de coûts et de sacrifices
- Etre pertinente pour le secteur dans lequel sera mené ce projet (i.e. services) et refléter des dimensions qui lui sont spécifiques
- Faciliter l'opérationnalisation du concept de valeur pour les chercheurs et les praticiens (existence d'échelles de mesures)

**Tableau 2.4** Typologie retenue de la valeur perçue par le client

<b>Catégorie de valeur<sup>7</sup></b>	<b>Composantes de la catégorie<sup>8</sup></b>
<b>Bénéfices fonctionnels</b>	Qualité Performance et fiabilité Processus de livraison
<b>Bénéfices relationnels</b>	Confiance Solidarité Personnalisation Interaction personnel Réactivité ( <i>Responsiveness</i> ) Flexibilité Courtoisie/ empathie
<b>Bénéfices sociaux</b>	Statut social Identité personnel Image et réputation
<b>Bénéfices émotionnels</b>	Plaisir Divertissement Confort Sécurité
<b>Bénéfices épistémiques</b>	Connaissance Apprentissage Découverte
<b>Bénéfices éthiques</b>	Éthique Moralité
<b>Coûts et sacrifices</b>	Monétaires (Prix) Relationnels (temps, effort, énergie, conflit, stress)

Au terme de ce chapitre, il a été possible de cerner les spécificités conceptuelles de la valeur perçue par le client. Plus précisément, partant d'une combinaison de différents travaux (ex. : Zeithaml, 1988 ; Lapierre, 2000 ; Woodall, 2003 ; Chen et Dubinsky, 2003, Smith et Colgate, 2007) il a été possible de développer une définition du concept qui reflète la richesse du concept ainsi que ses différentes facettes : « *La valeur perçue par le client peut être définie comme un*

<sup>7</sup> Ici le terme valeur est utilisé pour indiquer le volet bénéfices (dimensions positives). Ainsi il est possible de dire également : bénéfices fonctionnels, bénéfices sociaux, bénéfices émotionnels, etc. Seule la catégorie Coûts et sacrifices comprendra des dimensions négatives.

<sup>8</sup> Les composantes de chaque catégorie ont été identifiées en se basant sur la revue de littérature et notamment les études présentées au tableau 2.4.



*concept subjectif qui reflète les perceptions des clients, simultanément, des bénéfices et des coûts ou sacrifices découlant de l'expérience vécue avec l'entreprise et qui sont associés aux phases d'achat, de possession, de consommation, d'après consommation ou de cession du produit ou du service. Les bénéfices et les coûts sont diversifiés et peuvent être tangibles ou intangibles, monétaires ou non monétaires et varient selon le contexte».*

L'analyse et la comparaison de différents modèles et typologies de la valeur perçue a abouti à la sélection de huit catégories de valeur qui seront retenues pour ce projet : les bénéfices fonctionnels (valeur fonctionnelle), les bénéfices relationnels (valeur relationnelle), les bénéfices sociaux (valeur sociale), les bénéfices émotionnels (valeur émotionnelle), les bénéfices épistémiques (valeur épistémique), les bénéfices éthiques (valeur éthique) et les coûts et sacrifices (monétaires et relationnels).

La pertinence de ces dimensions pour le secteur des services en général et celui financier en particulier, est déjà soutenu au niveau théorique et également par les résultats de recherches empiriques (ex. : Chen, Chang et Chang, 2005 ; Chang et Tseng, 2010). Les conséquences de cette approche de conceptualisation sur la mesure de la valeur client perçue, seront abordées en profondeur dans le chapitre 5, dédié à la méthodologie.

Dans ce chapitre, il a été possible de constater dans plusieurs études et définitions, les suggestions des auteurs pour adopter une approche de multiples parties prenantes dans le domaine de création de valeur. Autrement dit, la création de valeur ne concerne pas uniquement les clients mais les autres partenaires de l'organisation dont les employés. Le prochain chapitre sera consacré à la présentation du « nouveau » concept de valeur perçue par le personnel en contact pour ensuite pouvoir étudier sa relation avec la valeur perçue par le client.

## CHAPITRE III

### VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT

*“Companies can innovate and deliver outstanding service only if they tap the commitment, energy, and imagination of their employees. Value must therefore be created for those employees in order to motivate and enable them”*

*Lin et Lin (2006), p.94*

Alors que la recherche sur le concept de valeur perçue par le client est en pleine effervescence, la création de valeur pour le personnel en contact reste faiblement explorée et sous exploitée, notamment dans le domaine du marketing. Des concepts voisins, tels que la qualité interne de service ou encore le support organisationnel perçu par les employés (Rhoades et Eisenberger, 2002) ont été mieux abordés dans la littérature et leur pertinence a été démontrée pour comprendre et expliquer les attitudes et les comportements du personnel en contact (Heskett et al., 1994; Settoon, Bennett et Liden, 1996). C'est ainsi que la création de valeur pour l'employé en général et pour le personnel en contact en particulier, a été identifiée comme une voie de recherche pertinente et prometteuse et ce vu la limite de la littérature dans ce domaine (Payne, Holt et Frow, 2000).

L'étude du concept de valeur perçue par le personnel en contact est d'autant plus importante puisque la relation entre cette catégorie d'employés et l'organisation, semble avoir des implications considérables sur leurs attitudes et comportements qui

sont orientés vers la qualité de service (Bell et Menguc, 2002). Fidéliser et retenir le personnel en contact est l'une des priorités des entreprises (Rust et al., 1996; Rhoades et Eisenberger, 2002). D'abord, parce que des employés fidèles connaissent mieux leur travail, sont impliqués par rapport aux objectifs de l'organisation et sont plus productifs. Ensuite, la rétention des employés permet d'éviter les coûts considérables associés à leur départ (De Vos et Meganck, 2009).

C'est ainsi que des concepts tels que la satisfaction de l'employé, la satisfaction au travail ou encore la loyauté des employés, ont pris de l'importance dans la littérature en comportement organisationnel ainsi qu'en marketing (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Ramaswami et Singh, 2003). Comme pour les clients, le concept de création de valeur perçue par le personnel en contact reste, toutefois, plus riche et englobant. En effet, comme le suggère Liljander (2000), pour attirer, garder et fidéliser les meilleurs employés, une entreprise se doit de leur offrir « la meilleure valeur » (*the best value*) et pas simplement leur offrir un produit interne (design et conditions du travail) satisfaisant. Pour ce faire, les pratiques de gestion des ressources humaines devraient être orientées vers ce que les employés valorisent, en maximisant les bénéfices et en minimisant les coûts qu'ils perçoivent à travers leur travail (Rhoades et Eisenberger, 2002; De Vos et Meganck, 2009).

L'objectif des prochaines sections est de développer une définition plus claire du concept de valeur perçue par le personnel en contact et de comprendre ses différentes facettes et dimensions dans une perspective marketing. La littérature en gestion de vente, en marketing interne, en comportement organisationnel et en gestion de ressources humaines constituent les soubassements théoriques à la recherche dans ce domaine (Payne, Holt et Frow, 2000 ; Payne et Holt, 2001 ; Gounaris, 2008).

### 3.1 Définition

Comme pour la valeur client, il est important de faire la distinction entre la valeur du personnel en contact pour l'organisation et la valeur créée par l'organisation pour son personnel en contact (Liljander, 2000). C'est cette dernière perspective qui sera explorée dans le cadre de cette étude.

Payne, Holt et Frow (2000) sont parmi les premiers à vouloir définir et comprendre le concept de création de valeur pour les employés dans un contexte marketing. Créer de la valeur pour les employés signifie : « comprendre ce qui attire, retient et satisfait les employés dans le cadre de leur travail » (Payne et Holt, 2001, p.174, traduction libre). Cette création de valeur est liée à la nature même du travail et aux avantages offerts par l'organisation et reçus par les employés dans le cadre de l'accomplissement de leur travail (Payne, Holt et Frow, 2000). Il s'agit notamment des éléments liés à la qualité du service interne, qui est stimulée par les pratiques managériales au sein de l'entreprise, comme la politique de rémunération, la formation et l'habilitation (*empowerment*) des employés, ainsi que les politiques d'évaluation. C'est aussi la disponibilité des outils et des processus pour bien servir les clients. Bref, il s'agit de tous les éléments internes à l'entreprise, qui sont susceptibles d'attirer, retenir et satisfaire les employés (Payne et Holt, 2001). Paulin, Ferguson et Bergeron (2006) ont également démontré que la satisfaction des clients peut être source de bénéfices et de satisfaction pour les employés.

Payne, Holt et Frow (2000) ajoutent que la création de valeur pour l'employé fait référence « aux bénéfices que l'employé reçoit de son organisation en échange du coût d'opportunité, du temps et du travail ou de l'effort élaborés et investis pour accomplir le travail » (p.262, traduction libre). La notion de trade-off de bénéfices et de coûts ou sacrifices, caractérisant la création de valeur pour le client, se retrouve donc également pour la création de valeur pour l'employé.

Gounaris (2006) définit pour sa part la valeur pour l'employé comme une finalité du marketing interne à travers la bonne gestion des relations entre les employés, les superviseurs et le manager. Ces relations reflètent l'engagement de l'organisation à produire de la valeur pour son marché interne (les employés) à travers la compréhension de leur besoins latents et exprimés, de la même façon que la valeur est créée pour les clients (Gounaris, 2006).

Les définitions ci-dessus permettent déjà de faire ressortir les principales caractéristiques du concept de valeur pour le personnel en contact :

- La création de valeur pour le personnel en contact reflète la volonté de l'organisation à comprendre et à répondre aux besoins latents et exprimés de cette catégorie d'employés afin de les attirer, de les satisfaire, de les fidéliser et de les motiver.
- Cette valeur est créée (offerte) par l'organisation et perçue par son personnel en contact.
- La création de valeur pour le personnel en contact fait référence aux bénéfices reçus par les employés en échange des coûts encourus dans le cadre de leur travail.
- Ces bénéfices et ces coûts découlent des pratiques managériales associées au marketing interne, à la gestion de vente et à la gestion des ressources humaines
- Ces bénéfices et ces coûts sont diversifiés (tangibles, intangibles, monétaires, non monétaires, relationnels)



À ce stade de la définition de la valeur perçue par le personnel en contact, il s'avère que ce concept se rapproche de celui de la valeur perçue par le client. Le tableau 3.1 permet d'ailleurs, de mettre en relief les similarités entre les deux concepts.

**Tableau 3.1** Similarités entre les concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par le personnel en contact

<b>Valeur perçue par le personnel en contact</b> Ex. : Payne, Holt et Frow (2000), Payne et Holt (2001); Gounaris (2006)	<b>Valeur perçue par le client</b> Ex. : Zeithaml (1988); Smith et Colgate (2007); Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo (2007)
Elle est créée par l'organisation et perçue par les employés	Elle est créée par l'organisation et perçue par les clients
Influence la satisfaction, la fidélité et la rétention des employés	Influence la satisfaction, la fidélité et la rétention des clients
Associée à des bénéfices et à des coûts	Associée à des bénéfices et des coûts
Diversification de la nature des dimensions de bénéfices et de coûts (pas uniquement le salaire et l'effort au travail)	Diversification de la nature des dimensions de bénéfices et de coûts (pas uniquement le prix et la qualité)
La valeur perçue par l'employé s'exprime en termes de bénéfices obtenus en échange des coûts encourus (donc <i>trade-off</i> )	La valeur perçue par le client est conceptualisée en termes de <i>trade-off</i> de bénéfices et coûts
Apport de l'approche relationnelle : importance des relations employé-employé, employé-superviseur, employé-entreprise et employé client Dimensions relationnelles importantes (bénéfices et coûts)	Apport de l'approche relationnelle : importance des relations client-employé, client-entreprise Dimensions relationnelles importantes (bénéfices et coûts)

Ce n'est pas la première fois qu'un concept associé aux employés est défini en s'inspirant d'un concept voisin en marketing. Déjà en 1996, Rust et ses collaborateurs ont produit une excellente étude, qui vise à mesurer le concept de satisfaction des employés en se basant sur l'approche adoptée en marketing pour mesurer et définir la satisfaction des clients. Pour ce faire, ils se sont basés sur ce qu'ils appellent le paradigme ou la métaphore de « l'employé comme client », qui vient se substituer au paradigme de « l'employé comme serviteur ». Pour les employés comme pour les clients, les échanges avec l'organisation, bien que différents de part leur nature, visent



dans les deux cas la satisfaction des besoins et la fidélisation (Rust et al., 1996). Partant de cette prémisse et des similarités mises en évidence dans le tableau 3.1, il semble acceptable de s'inspirer du corps théorique de la valeur perçue par le client pour définir la valeur perçue par le personnel en contact.

Tout comme pour les clients, la valeur perçue par le personnel en contact peut être définie comme faisant référence à un certain *trade-off* de bénéfices et de coûts perçus par les employés et associés à leur travail. Les dimensions de bénéfices et de coûts peuvent être de nature tangible ou intangible, monétaire ou non monétaire et découlent des pratiques managériales ainsi que de l'application des principes de marketing interne au sein de l'organisation.

Comme c'est le cas pour la valeur perçue par le client, l'adoption d'une perspective relationnelle permet de mieux refléter la richesse du concept de valeur perçue par le personnel en contact et de saisir ses différentes dimensions. Tel est l'objectif de la prochaine section.

### 3.2 Apport de l'approche relationnelle à l'étude de la valeur perçue par le personnel en contact

Dans sa définition de la création de valeur pour l'employé, Gounaris (2006) suggère que la création de valeur pour l'employé découle, entre autres, des bonnes relations entretenues entre les employés, les superviseurs et les managers. Les gestionnaires sont donc appelés, à développer un climat interne de service soulignant l'importance des relations interpersonnelles au travail (Chebat, Babin et Kollias, 2002 et Jong, Ruyter et Lemmink, 2004). Ceci inclut aussi bien les relations entre collègues que celles entre employés et superviseurs. Ceci est cohérent avec les résultats de

l'étude de Paulin, Ferguson et Bergeron (2006) dans laquelle le support des superviseurs et des collaborateurs (ou collègues), le traitement équitable (*fair treatment*) ou la justice perçue, sont déterminants pour la satisfaction et la motivation des employés (personnel hospitalier). De plus, dans une étude exploratoire menée auprès de quelques directeurs de banque, les pratiques relationnelles (ex. : relation employé-directeur, relation employé-employé, flexibilité) sont ressorties parmi les bénéfices les plus appréciés par les employés (gestionnaires de compte) (Charni et Ricard, 2007).

La création de valeur pour le personnel en contact puise donc dans l'approche relationnelle et plus précisément l'approche relationnelle en interne telle que décrite dans le premier chapitre. Développer et entretenir de bonnes relations internes entre les employés, les superviseurs et les managers est une source majeure de bénéfices pour les employés et permet en même temps de réduire certains coûts relationnels perçus par le personnel en contact tels que l'anxiété ou le stress au travail (Charni et Ricard, 2007). Ces bénéfices découlent de l'application du principe des relations gagnant-gagnant desquelles l'organisation ainsi que ses employés ressortent gagnants (Liljander, 2000).

L'objectif de la prochaine section est de présenter et de synthétiser les différentes dimensions de bénéfices et de coûts pour mener le lecteur vers une meilleure compréhension du concept de valeur perçue par le personnel en contact et surtout pour déceler les différentes opportunités offertes aux managers et aux superviseurs afin de créer de la valeur qui soit positivement perçue par le personnel en contact direct avec les clients.

### 3.3 Dimensions de la valeur perçue par le personnel en contact

La logique de *trade-off* qui caractérise la valeur perçue par le client est aussi utilisée pour les employés. En effet, dans l'évaluation de leur expérience du milieu de travail, les employés semblent tenir compte des différents bénéfices qu'ils reçoivent, comparativement aux divers coûts qu'ils subissent. Bien que la littérature dans le domaine de création de valeur pour le personnel en contact (employé) soit encore à ses premières étapes, il a été possible de retracer un ensemble pertinent de dimensions de bénéfices et de coûts.

La littérature associée au concept de support organisationnel perçu (Eisenberger et al. 1986) est particulièrement pertinente à cet égard. Ce concept est fortement sollicité dans le domaine du comportement organisationnel et est défini comme étant le degré auquel les employés croient que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006). Plusieurs facettes liées à la nature du travail, les conditions et l'environnement du travail lui sont alors associées comme dimensions ou antécédents. À travers une revue extensive de la littérature, Rhoades et Eisenberger (2002) ont cerné la plupart de ces dimensions, qui incluent alors la perception de justice c'est à dire le traitement équitable au travail, le support du superviseur, les avantages ou bénéfices offerts, les conditions de travail (i.e. reconnaissance, paie, promotion, sécurité de l'emploi, formation). Ils prennent en considération aussi le stress au travail (*role stressors*) avec ses deux composantes (ambiguïté du rôle et conflit du rôle). De ce fait, le support organisationnel perçu inspirera l'identification des dimensions de la valeur perçue par le personnel en contact.

D'un autre côté, dans une collecte de données auprès d'employeurs et de responsables en ressources humaines, De Vos et Meganck (2009) ont pu faire

ressortir, les motifs ou les raisons qui font que les employés demeurent ou quittent l'organisation (voir tableau 3.2). Liljander (2000) propose de son côté une sélection de différents types de bénéfices pour les employés.

**Tableau 3.2** Classification des motifs de départ, des motifs de rester et des pratiques de rétention les plus citées

Les raisons / motifs de départ	Les raisons/ motifs de rester	Les pratiques de rétention
Récompenses financières ( <i>rewards</i> )	Atmosphère sociale	Formation
Opportunités de carrière	Contenu de travail	La gestion de carrière
Pression au travail/ stress	Les récompenses ( <i>rewards</i> ) financières	<i>High potential management</i>
Contenu de travail	Opportunités de carrière	Mobilité interne
Mobilité	Sécurité de travail	Les récompenses ( <i>rewards</i> ) financières
<i>Headhunting</i>	Formation	<i>Benchmarking promotions</i>
Le management	Image de la compagnie	Système de bonus
Équilibre famille-travail	Culture de la compagnie	Gestion de performance
<i>Labor shortage</i>	Le management	Bénéfices
Opportunités disponibles ailleurs	Opportunités internationales	Communication

Source : De Vos et Meganck (2009), p. 46

À partir de ces travaux et d'autres développements théoriques, un tableau récapitulatif des dimensions de bénéfices et de coûts perçues par le personnel en contact, a été développé (voir tableau 3.3). Les dimensions qui seront retenues parmi celles citées, sont celles ayant le plus d'appui dans la littérature et aussi qui sont pertinentes par rapport à la présente étude. Comme pour la valeur perçue par le client, ces dimensions ont été organisées selon des catégories globales adaptées au contexte des employés : bénéfices économiques, bénéfices stratégiques, bénéfices relationnels, bénéfices éthiques, coûts relationnels et coûts d'opportunité.

**Tableau 3.3 Bénéfices et coûts perçus par le personnel en contact au travail**

Catégories de dimensions	Dimensions	Auteurs
<b>Bénéfices économiques</b>	Salaire, récompenses, bonus, avantages en nature,	Liljander (2000) De Vos et Meganck (2009)
<b>Bénéfices stratégiques</b>	Développement de carrière	Charni et Ricard (2007); Hartline et Ferrell (1996); Chebat, Babin et Kollias (2002); De Vos et Meganck (2009)
	Sécurité d'emploi ( <i>job security/ lifetime employment</i> )	Liljander (2000); De Vos et Meganck (2009)
	Développement de compétences, formation, développement personnel	Charni et Ricard (2007); Hartline et Ferrell (1996); Chebat, Babin et Kollias (2002); De Vos et Meganck (2009); Liljander (2000)
	Équilibre famille-travail	
<b>Bénéfices relationnels</b>	Confiance (en superviseur) Perception de justice Reconnaissance	Bettencourt et Brown (1997); Payne, Holt et Frow (2000); Chebat, Babin et Kollias (2002); Ramaswami et Singh (2003); Liljander (2000); Lin et Lin (2006)
<b>Bénéfices éthiques</b>	Image, culture et pratiques de la compagnie	De Vos et Meganck (2009)
<b>Coûts relationnels</b>	Temps / Effort / labour	Payne, Holt et Frow (2000)
	Stress lié au travail (ambiguïté du rôle/conflit du rôle)	Hartline et Ferrell (1996); Chebat, Babin et Kollias (2002); Charni et Ricard (2007); De Vos et Meganck (2009); Rhoades et Eisenberger (2002)
<b>Coûts d'opportunité</b>	Coût d'opportunité/ opportunités ailleurs	Payne, Holt et Frow (2000); De Vos et Meganck (2009)

Les deux prochaines sections permettront de mieux décortiquer ces dimensions de bénéfices et de coûts et de mettre en évidence leur pertinence pour ce projet.

### 3.3.1 Bénéfices perçus par le personnel en contact

Les bénéfices de nature économique, qui découlent de la politique de rémunération de chaque entreprise, demeurent sans doute importants pour les employés (De Vos et Meganck, 2009). Ce type de bénéfices inclut non seulement le salaire mais également les commissions, les bonus, la couverture des soins médicaux de l'employé et de sa famille, les avantages en nature tels que ceux relatifs au logement et au moyen de transport (Liljander, 2000). Ces avantages de nature tangible, bien qu'importants, ne suffisent pas à eux seuls pour combler les besoins des employés et les retenir. D'ailleurs, dans leur étude Rust et al. (1996), ont trouvé que le salaire a un effet significatif et positif sur la satisfaction des employés mais cet effet est le plus faible comparativement à d'autres types de bénéfices. Ils précisent en plus, que ce genre de bénéfices fait que les employés sont satisfaits mais pas enchantés ou réjouis (*delighted*).

Les résultats d'une étude exploratoire auprès des directeurs de compte de certaines banques canadiennes ont aussi révélé que les avantages liés à la rémunération ne sont pas les plus valorisés par les employés (Charni et Ricard, 2007). D'autres dimensions de nature stratégique, se sont révélées plus importantes dont notamment la reconnaissance, le développement de carrière et le développement de compétences. Dans d'autres études, la notion de sécurité de l'emploi (*job security, lifetime employment*), s'ajoute aussi à la liste des bénéfices recherchés par les employés (Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009)



Les employés accordent en effet, beaucoup d'importance à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs supérieurs en échange de leur performance et leur excellence au travail. Cette reconnaissance n'est pas forcément matérielle et peut être juste orale, mais elle est toujours appréciée par les employés (Charni et Ricard, 2007)

Le développement de carrière, les perspectives de carrière ou encore la sécurité d'emploi, sont stratégiques et influencent considérablement la loyauté et la performance des employés (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; De Vos et Meganck, 2009). Il est en effet, important pour les employés que leurs directeurs les assistent et les encouragent dans le développement de leur carrière et leur procurent les moyens pour le faire. C'est aussi leur donner la chance qu'ils méritent pour réaliser leurs ambitions et ne pas les laisser en stagnation dans un poste (Charni et Ricard, 2007). Le développement de compétences fait référence à l'expérience, l'apprentissage et le savoir faire acquis dans le cadre du travail et à travers les opportunités de formation offertes par l'organisation. (Rhoades et Eisenberger , 2002 ; Charni et Ricard, 2007; De Vos et Meganck, 2009).

L'équilibre famille-travail, une autre dimension stratégique, constitue aussi une source majeure de valeur pour tout employé (Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009; Charni et Ricard, 2007). Cet équilibre est réalisé à travers des approches gagnant-gagnant entre l'employé et son entreprise. Ces approches dites à valeur ajoutée (Liljander, 2000) concernent par exemple la flexibilité des horaires de travail, qui permet à chaque employé d'organiser son travail selon ses aspirations dans la vie et son style de vie (ex. : Charni et Ricard, 2007). La dimension de « *family care* » qui fait référence aux solutions permettant aux employés de s'occuper de leurs enfants (ex. : congé de maternité, service de garderie), peut aussi être incluse sous la dimension équilibre famille-travail. Selon Liljander (2000), ces approches sont

bénéfiques non seulement pour les employés mais aussi pour l'entreprise qui va jouir alors d'une plus grande productivité de ses travailleurs.

En terme de bénéfices relationnels, la perception de justice dans le milieu de travail ressort dans la littérature comme une dimension fortement influente lorsqu'il s'agit d'étudier les attitudes et les comportements des employés (ex. : Bettencourt et Brown, 1997; Liljander, 2000; Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003) et mérite donc d'être retenue. Cette justice (organisationnelle) se présente sous différentes formes, dont les plus citées dans la littérature sont la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Konovsky, 2000; Chebat, Babin et Kollias, 2002; Ramaswami et Singh, 2003).

Lorsqu'elle est qualifiée de distributive, la justice fait référence au niveau de salaire et de rémunération reçus. Selon Ramaswami et Singh (2003) les employés évaluent la justice distributive à travers un ratio rémunération / efforts ou encore « *outputs-to-inputs* ». Les employés comparent ensuite leur ratio à celui d'autres employés ou encore relativement à leur attentes.

Lorsqu'elle est procédurale, la justice concerne la clarté et l'équité du processus suivant lequel les rémunérations, les commissions ou les promotions sont octroyées (Bettencourt et Brown, 1997; Payne, Holt et Frow, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; Chebat, Babin et Kollias, 2002; Ramaswami et Singh, 2003; Charni et Ricard, 2007). De part leur nature, ces deux facettes de la justice seront intégrées aux bénéfices économiques (i.e. salaire et rémunération).

Finalement, la justice interactionnelle fait référence à la façon dont les décisions sont communiquées. Dans ce cas, la qualité de l'interaction superviseur-employé ou vendeur, durant le processus de détermination de la paie, est importante

et évoque généralement les aspects de respect et de dignité (Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003). Bien que certaines études considèrent la justice interactionnelle comme une composante de la justice procédurale (ex. : Rhoades et Eisenberger, 2002), il est recommandé de la considérer séparément vu son influence démontrée sur les attitudes, les comportements et la performance des employés (ex. : Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003).

La confiance est aussi reconnue comme l'un des bénéfices relationnels qui affecte considérablement la rétention des employés et leur intentions de rester ou de quitter l'entreprise (Lin et Lin, 2006; Liljander, 2000). Dans plusieurs études, la confiance fait référence à la confiance dans le superviseur (*supervisor trust*) et au support offert par ce dernier pour soutenir ses subordonnées. Elle peut aussi être reliée au respect des promesses et au traitement équitable.

D'un autre côté, dans le contexte social et économique actuels, les employés se soucient également de l'image de l'organisation pour laquelle ils travaillent (De Vos et Meganck, 2009). Être membre d'une entreprise qui assure ses engagements en terme de responsabilité sociale, de développement durable et de pratiques éthiques envers ses clients, ses employés et la société dans le sens large, procure des bénéfices symboliques et éthiques fortement valorisés par les employés et nourrit leurs sentiments d'appartenance et de fierté. Bien que les perceptions liés à la fierté, au statut social et à l'image de l'organisation ont été explorés, ceux référant explicitement aux dimensions éthiques ont reçu moins d'attention dans la littérature et méritent d'être étudiées.

### 3.3.2 Coûts perçus par le personnel en contact

Côté coûts, les dimensions retracées dans la littérature sont semblables à celles relatives à la valeur perçue par le client, à l'exception des coûts monétaires directs qui

sont moins pertinents pour les employés qui considèrent plutôt les coûts d'opportunité. Ces derniers réfèrent aux autres opportunités de travail que l'employé ne pourrait pas saisir car il est engagé dans son travail actuel (De Vos et Meganck, 2009).

Les coûts encourus par les employés réfèrent plus à des investissements en termes d'effort, d'énergie et de temps, auxquels s'ajoutent les coûts relationnels. Le stress lié au travail, une dimension largement explorée en marketing (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Chebat et Kollias, 2000), se présente sous diverses formes mais qui sont parfois regroupées sous le thème tension au travail (job tension). Les deux formes les plus souvent citées, sont le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (Liljander, 2000) que Rhoades et Eisenberger (2002) désignent aussi par les « role stressors ». Le premier réfère à la contradiction ou l'écart entre les attentes des clients et le produit et le service que l'employé peut réellement délivrer. Le second réfère à l'incertitude que l'employé peut ressentir concernant la façon dont le travail doit être réalisé ou encore l'incertitude concernant les modes d'évaluation et de distribution des récompenses (Hartline et Ferrell, 1996; Liljander, 2000; Chebat, Babin et Kollias, 2002). Ensuite, le stress lié à l'environnement du travail lui-même et qui est déterminé par la nature du travail, la pression au travail ou encore les relations conflictuelles entre les différents membres de l'entreprise (Charni et Ricard, 2007; De Vos et Meganck, 2009).

En s'inspirant d'autres études (ex. : Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009), le stress associé au conflit travail-famille, (Hartline et Ferrell, 1996; Charni et Ricard, 2007) est présentée ici sous sa forme positive c'est-à-dire sous forme du bénéfice équilibre famille-travail.

Ce chapitre avait pour objectif de définir le concept de valeur perçue par le personnel en contact, jusque là peu étudié. Partant des travaux de Payne, Holt et Frow (2000), Payne et Holt (2001) et Gounaris (2006), il a été d'abord possible de constater

les similarités entre le concept de valeur perçue par le personnel en contact et de valeur perçue par le client. Par conséquent, il semble adéquat de s'inspirer du modèle théorique de la valeur perçue par le client afin de mieux définir la valeur perçue par le personnel en contact. Partant de ce prémisses, la valeur perçue par le personnel en contact est également définie comme étant le *trade-off* de bénéfices et de coûts perçus par ces employés dans le cadre de leur travail.

À l'instar de la valeur perçue par le client, ces dimensions de bénéfices et de coûts sont diversifiées afin de refléter la richesse du concept. Les dimensions de bénéfices et de coûts retenues sont celles qui sont ressorties dans la littérature comme ayant un impact significatif sur des variables attitudinales et comportementales des employés en contact direct avec les clients. Il s'agit des bénéfices économiques (salaire, commissions, avantages en nature), des bénéfices stratégiques (carrière, développement de compétence, sécurité de l'emploi, équilibre famille-travail), des bénéfices relationnels (reconnaissance, perception de justice, confiance) et des bénéfices symboliques et éthiques. Côté coûts, il s'agit des investissements en termes d'effort, d'énergie et de temps, des coûts relationnels (conflit de rôle, ambiguïté du rôle, relations conflictuelles, stress au travail) et des coûts d'opportunité.

Maintenant que les deux concepts centraux de cette étude ont été dûment définis, il convient d'aborder leur interaction ou relation. C'est précisément l'objectif du prochain chapitre 4, qui vient répondre à la problématique centrale de ce projet, c'est-à-dire l'impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client. Les mécanismes de cette relation, qui se fera par le biais de variables clés représentant des attitudes et des comportements des employés en contact direct avec les clients, seront abordés en détail. Le modèle conceptuel sera développé et les hypothèses de recherche seront émises.



## CHAPITRE IV

### RELATION ENTRE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT ET LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT : RÔLE CLÉ DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DU PERSONNEL EN CONTACT

*"When service companies put employees and customers first, a radical shift occurs in the way they manage and measure success...The focus on customers and employees is no empty slogan tailored to an annual management meeting."*

*Heskett et al. (1994), p. 164*

L'objectif principal de ce projet de recherche est de déterminer l'impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par les clients. Après avoir présenté et défini ces deux concepts, il s'agit maintenant d'étudier leur relation et surtout de déceler les processus et les mécanismes de cette interaction.

Comme mentionné au début de ce travail, les travaux qui ont traité la relation entre la création de valeur pour le client et la création de valeur pour le personnel en contact ou l'employé en général, se font rares. Les études retracées se contentent de soulever ou souligner l'intérêt et la pertinence d'approfondir la recherche dans cette voie (ex. : Payne, Holt et Frow, 2000, Liljander, 2000). Toutefois, en examinant la littérature depuis les années 1980 (ex. : Schneider et Bowen, 1985; Schneider, White et Paul, 1998) et jusqu'à aujourd'hui, il apparaît que les chercheurs en marketing en général et en marketing des services en particulier reconnaissent la pertinence et même la nécessité d'intégrer des variables associées aux employés au cœur des



problématiques marketing (ex. : Naylor et Frank, 2000; Vandenberghe et al., 2007; Gil, Berenger et Cervera, 2007; Yee et al., 2009). D'ailleurs, les études mettant en relation des variables associées aux attitudes et comportements des employés en contact, avec d'autres variables attitudinales, comportementales et perceptuelles du côté client, sont de plus en plus nombreuses (ex. : Schneider, White et Paul, 1998; Vandenberghe et al., 2007; Gil, Berenger et Cervera, 2007; Yee et al., 2009). Ces études constituent déjà un point de départ pour répondre à l'objectif principal de cette étude.

Ce chapitre commence d'abord par une synthèse de la littérature permettant de mettre en évidence le rôle médiateur des attitudes et des comportements des employés en contact dans la relation valeur perçue par le personnel en contact-valeur perçue par le client. Il s'agit principalement de faire ressortir les principales tendances, ainsi que les variables clés qui peuvent expliquer les mécanismes de cette interaction entre les employés et les clients. Les variables médiatrices seront ensuite définies et permettront alors de développer le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche.

#### 4.1 Importance d'introduire les attitudes et des comportements du personnel en contact

Dans la nouvelle ère de la logique de service-dominant (Vargo et Lusch, 2004) où la différenciation par les produits et les services seuls s'avère une tâche très difficile, il devient nécessaire pour les entreprises de se retourner vers des stratégies plus élaborées, plus durables et surtout plus difficilement imitables. C'est dans cet objectif que de plus en plus de chercheurs et de praticiens appellent à un retour aux ressources, notamment les ressources humaines (ex. : Liljander, 2000). Miser sur les employés ayant un rôle de *boundary-spanner* (contact direct avec les clients) est

encore plus important puisque ce sont ces derniers qui représentent le « miroir » de l'entreprise (Gil, Berenger et Cervera, 2007). La manière dont le service est rendu devient donc plus importante que le service lui-même et les clients évaluent l'expérience totale vécue avec l'employé dans le cadre d'une relation ou d'une rencontre et non pas un service isolé (Ravald et Gronroos, 1996; Paulin, Ferguson et Payaud, 2000; Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Dans cette même perspective, un changement des « mentalités » est nécessaire pour les entreprises qui veulent se démarquer. En effet, beaucoup de managers reconnaissent aujourd'hui la nécessité d'une orientation client qui met en avant la création de valeur pour les clients, la satisfaction et la fidélisation des clients. Toutefois, les experts et les spécialistes rappellent constamment que cette orientation client ne peut se faire en excluant les autres parties prenantes et surtout les employés (ex. : Heskett et al, 1994; Lin et Lin, 2006). Ce sont en effet, les employés en contact qui vont concrétiser les stratégies d'orientation client, à travers leurs comportements, leurs attitudes et leur performance au travail (Hartline et Jones, 1996; Snipes et al., 2005; Gil, Berenger et Cervera, 2007). Il faut donc s'assurer de leur motivation, de leur bien-être et adopter pour ce faire une orientation client en interne envers ces employés (Lin et Lin, 2006).

Plusieurs études empiriques, aussi bien classiques (ex. : Schneider et Bowen, 1985) que récentes (ex. : Naylor et Frank, 2000; Guenzi et Troilo, 2007; Gil, Berenger et Cervera, 2007; Yee et al., 2009), ont d'ailleurs démontré l'importance des employés, de leur caractéristiques, de leur performance ainsi que de leurs attitudes et comportements pour la satisfaction des clients et pour la performance de l'entreprise en général. Une partie de ces études se limitent au volet employé et visent à mettre en évidence l'effet de certaines pratiques et cultures managériales sur les perceptions, les attitudes et les comportements de leurs employés (ex. : Chang et Lin, 2008; Tremblay et al., 2010). D'autres études adoptent la même perspective que la

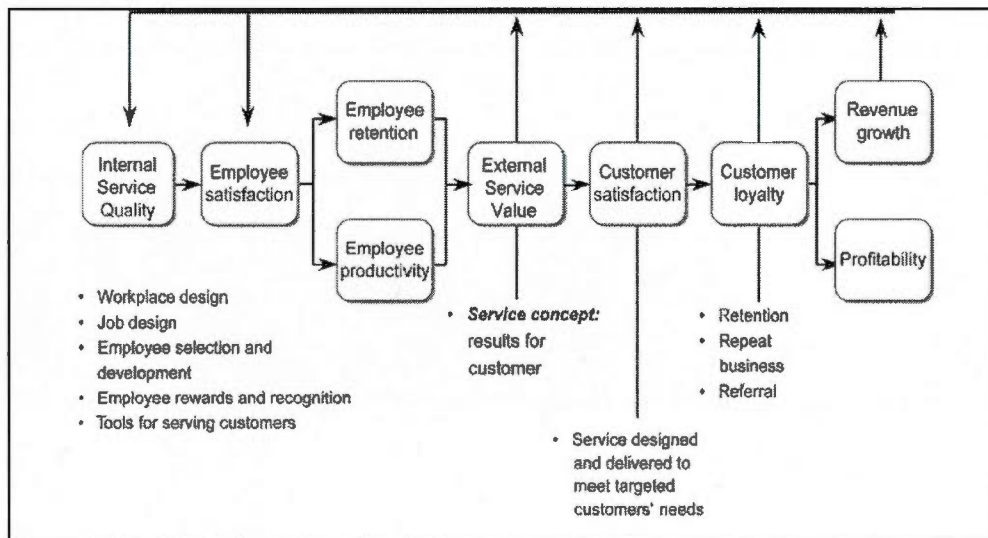
présente recherche, en combinant dans la même problématique des variables spécifiques aux employés avec des variables spécifiques aux clients (ex. : Vandenberghe et al., 2007; Naylor et Frank, 2000).

Afin de mettre en valeur la pertinence et la contribution de ce projet, les deux prochaines sous sections visent à développer une vue d'ensemble de ces études antérieures (ce qui a été déjà fait), tout en passant par la présentation du modèle de *service-profit-chain*, qui a largement inspiré les auteurs dans ce domaine de recherche.

#### 4.1.1 Service-profit-chain

Le modèle de *service-profit-chain* (voir figure 4.1), appelée également *employee-customer profit-chain* (Payne, Holt et Frow, 2000), a été développé à l'origine par des chercheurs de la *Harvard Business School* (Heskett et al., 1994). La logique des relations dans ce modèle peut se résumer comme suit : la rentabilité de l'entreprise est stimulée par la fidélité de ses clients. Cette fidélité est un résultat de la satisfaction client. À son tour, la satisfaction est largement influencée par la valeur des services offerts aux clients. Cette valeur est créée par des employés satisfaits, loyaux et productifs. La satisfaction des employés résulte quant à elle, des services de soutien et des politiques permettant aux employés de délivrer ces résultats aux clients (Payne, Holt et Frow, 2000). C'est ce que Heskett et al. (1994) désignent par la qualité interne de service avec différentes sous composantes.

Figure 4.1 Modèle de service-profit-chain



Source : Heskett et al. (1994)

La logique présentée par ce modèle s'avère donc très adaptée à la problématique de recherche de ce travail, à savoir l'analyse de la relation entre la création de valeur pour le personnel en contact et la création de valeur pour le client. Le modèle de *service-profit-chain* n'a cependant pas été encore testé dans sa globalité (vu sa complexité) et les études retracées dans la littérature se focalisent généralement sur une portion du modèle (Payne, Holt et Frow, 2000).

En plus de réunir les deux concepts majeurs de valeur pour client et valeur pour employé, l'une des contributions majeures de ce travail est aussi de proposer un modèle de recherche comportant simultanément plusieurs des facettes ou variables proposées par Heskett et al. (1994). D'autres variables, jugées pertinentes selon la littérature, seront également introduites pour enrichir le modèle, notamment les variables associées aux attitudes et aux comportements des employés.

En effet, étant donné la définition de la valeur perçue par le personnel en contact comme un concept reflétant la perception des employés de bénéfices (supérieurs aux coûts) acquis à travers le travail, il est possible de conclure que la création de valeur pour le personnel en contact favorise chez les employés des comportements et des attitudes positives envers leur travail et envers le client. C'est d'ailleurs l'un des principaux objectifs du marketing interne (Gounaris, 2006). Ces attitudes et comportements positifs vont se traduire en une meilleure qualité du service rendu, une meilleure qualité d'interaction, une meilleure expérience et donc plus de valeur pour les clients (Heskett et al., 1994). D'où le rôle médiateur des attitudes et des comportements des employés en contact entre la création de valeur pour le personnel en contact et la création de valeur pour le client.

La prochaine section vise à identifier les variables d'attitudes et de comportements des employés qui seraient pertinentes pour comprendre la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par le client.

#### 4.1.2 Attitudes et comportements du personnel en contact

Afin de faire ressortir les variables attitudinales et comportementales des employés en contact qui permettraient d'expliquer la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par le client, une synthèse de plusieurs études a été réalisée. Les études choisies et illustrées dans le tableau 4.1 ont la spécificité de traiter des problématiques associées à l'interface employé-client, en mettant en relation des variables associées aux employés avec des variables associées aux clients. Le tableau 4.1 permet d'illustrer à la fois, la fréquence d'utilisation des « variables employé » et aussi avec quelle(s) variable(s) « client », elles ont été mises en relation (il s'agit de relations validées empiriquement).

**Tableau 4.1**

Revue des différentes variables d'attitudes et de comportements des employés qui influencent celles des clients

	Satisfaction au travail	Engagement	Performance extra-role <sup>9</sup>	Comportements organisationnels de citoyenneté	Auto-efficacité	Adaptabilité	Réactivité	Travail, effort	Loyauté des employés	Valeur perçue par l'employé
Hartline et Ferrell (1996)	Qualité de service perçue par le client <sup>10</sup>				Qualité de service perçue par le client	Qualité de service perçue par le client (les résultats n'ont pas soutenu l'hypothèse)				
Brown et Bettencourt (1997)	Effet indirect à travers le comportement <i>prosocial</i>		Satisfaction client							
Williams (1998)			Développement de relations acheteur-vendeur (confiance, engagement, satisfaction)							

<sup>9</sup> Inclut aussi d'autres concepts proches tels que : comportements pro sociaux, orientation client des employés de service et comportement orientés vers les clients

<sup>10</sup> Le tableau se lit comme suit : Par exemple dans les résultats de l'étude de Hartline et Ferrell (1996) ont démontré que la satisfaction au travail influence positivement la qualité de service perçue par le client



Tableau 4.1 (suite)

	Satisfaction au travail	Engagement	Performance extra-role <sup>11</sup>	Comportements organisationnels de citoyenneté	Auto-efficacité	Adaptabilité	Réactivité	Travail, effort	Loyauté des employés	Valeur perçue par l'employé
Naylor et Frank (2000)							Valeur globale perçue ( <i>Benefits given costs</i> )			
Yoon, Beatty et Suh (2001)	Qualité de service perçue par l'employé							Qualité de service perçue par l'employé		
Dolen et al. (2002)	<i>Customer encounter satisfaction</i>									
Bell et Mengue (2002)				Qualité de service						
Gil, Berenguer et Cervera (2007)	Valeur du service  Satisfaction globale du client									

<sup>11</sup> Inclut aussi d'autres concepts proches tels que : comportements pro sociaux, orientation client des employés de service et comportement orientés vers les clients

Tableau 4.1 (suite)

	Satisfaction au travail	Engagement	Performance extra-role <sup>12</sup>	Comportements organisationnels de citoyenneté	Auto-efficacité	Adaptabilité	Réactivité	Travail, effort	Loyauté des employés	Valeur perçue par l'employé
Vandenbergh et al. (2007)		(Engagement organisationnel / engagement envers les clients)  Qualité de service								
Vilares et Coelho (2003)	Qualité perçue du produit	Qualité perçue du produit Qualité perçue du service							Loyauté du client (Hypothèse non soutenue)	
Hennig-Thurau (2004)			Satisfaction client Engagement du client envers l'entreprise de service Rétention du client (-)							
Yoon, Seo et Yoon (2004)	Qualité du service l'employé <sup>13</sup>							Qualité du service de l'employé (-)		

<sup>12</sup> Inclut aussi d'autres concepts proches tels que : comportements pro sociaux, orientation client des employés de service et comportement orientés vers les clients

<sup>13</sup> *Employee service quality*

Tableau 4.1 (suite et fin)

	Satisfaction au travail	Engagement	Performance extra-role <sup>14</sup>	Comportements organisationnels de citoyenneté	Auto-efficacité	Adaptabilité	Réactivité	Travail, effort	Loyauté des employés	Valeur perçue par l'employé
Homburg et Stock (2004)	Satisfaction client  Qualité de l'interaction client									
Gelade et Young (2005)		Satisfaction client								
Snipes et al. (2005)	Qualité de service									
Gounaris et Boukis (2013)										Qualité de Service perçue  Valeur perçue par le client

<sup>14</sup> Inclut aussi d'autres concepts proches tels que : comportements pro sociaux, orientation client des employés de service et comportement orientés vers les clients

Les variables retenues pour ce travail sont celles qui ont été particulièrement interpellées dans des études analysant l'interaction employé-client. Il s'agit principalement de :

- La satisfaction par le travail
- L'engagement des employés
- La performance extra-rôle (*extra-role performance*)
- Les comportements organisationnels de citoyenneté (*organizational citizenship behaviors*)

La satisfaction par le travail et l'engagement des employés ressortent clairement comme des variables dominantes dans les études mettant en relation les employés et les clients. Les résultats empiriques témoignent de leur influence considérable sur des variables stratégiquement importantes pour les clients, notamment la qualité perçue et la satisfaction client. Cela laisse présager, que ces deux variables (i.e. : la satisfaction par le travail et l'engagement des employés) sont susceptibles d'influencer également la valeur perçue par le client.

La performance extra rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté bien qu'ils soient moins analysés dans les études sélectionnées, semblent avoir, de part leur nature, un fort potentiel explicatif pour les interactions entre les employés et les clients. En effet, ces deux variables, dont les définitions seraient détaillées un peu plus loin, réfèrent généralement aux comportements volontaires et non prescrits formellement dans le rôle des employés. D'ailleurs, la littérature en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines (ex. : Settoon, Bennett, Liden, 1996; Tremblay et al., 2010) ainsi que celle en marketing (ex. : Chebat et Kollias, 2000), reflète un grand intérêt pour ces variables en tant

qu'indicateurs importants de la performance comportementale des employés et surtout ceux en contact direct avec les clients.

En utilisant ces 4 variables, le cadre conceptuel de l'étude et sa logique sous-jacente sont présentés à la section suivante.

#### 4.1.3 Modèle conceptuel

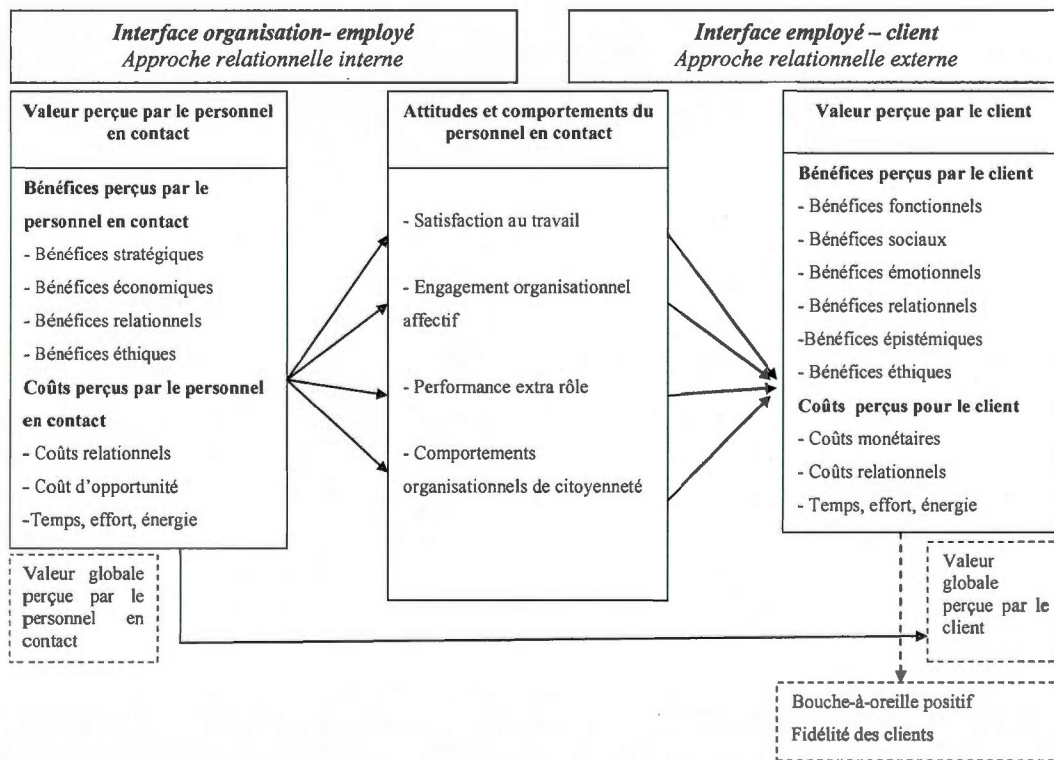
Partant des définitions des concepts majeurs de cette étude, l'impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client est schématisé à la figure 4.2<sup>15</sup>.

Les prochaines sous-sections permettront d'expliquer la logique générale des relations dans le modèle conceptuel et ce en préparation du développement des hypothèses.

---

<sup>15</sup> Afin de simplifier la présentation du modèle, seules les relations globales ont été schématisées par des flèches.

**Figure 4.2**  
Modèle conceptuel global





#### 4.1.3.1 Interface organisation-personnel en contact :

Comme le révèle la revue de littérature, la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et les attitudes et comportements de ces employés n'a pas été explicitement et directement étudiée. Par ailleurs, plusieurs études en marketing et en comportement organisationnel se sont déjà intéressées à la relation entre la perception des employés de certaines facettes de leur travail ou de leur organisation d'une part, et leurs attitudes et comportements (des employés) d'autre part.

Comme explicité dans le premier chapitre de ce travail, la théorie de l'échange relationnel et la norme de réciprocité expliquent et soutiennent la relation dyadique entre l'organisation ou les superviseurs d'un côté et les employés d'un autre côté (Cropanzano et Mitchell, 2005). Généralement, cette relation s'explique comme suit : lorsque les employés perçoivent des bénéfices (supérieurs aux coûts) découlant de leur travail ou de leur relation avec les superviseurs ou les collègues, un sentiment d'obligation se développe chez eux pour retourner (*reciprocate*) ces bénéfices d'une certaine manière (Ramaswami et Singh, 2003). Les employés s'engagent par conséquent dans des activités bénéfiques pour l'entreprise et qui sont reflétées dans leurs attitudes et comportements envers l'organisation, envers leur travail et envers les clients (Settoon, Bennett et Liden, 1996).

#### 4.1.3.2 Interface employé-client : Impact des attitudes et des comportements du personnel en contact sur la valeur perçue par le client

L'influence des employés en contact sur les évaluations, les perceptions et les comportements des clients a été largement documentée (ex. : Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Paulin, Ferguson et Payaud, 2000). C'est dans cette logique que les employés en contact direct avec les clients sont décrits comme des *part-time marketers* (Gummesson, 1991). C'est surtout l'impact de certains comportements ou attitudes des employés en contact, sur la qualité perçue du produit ou du service (ex. : Bell et Menguc, 2002; Vilares et Coelho, 2003; Snipes et al., 2005; Vandenberghe et al., 2007), ainsi que sur la satisfaction client qui a été étudié (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Hennig-Thurau, 2004; Gelade et Young, 2005).

Peu d'études ont introduit le concept de valeur perçue par le client en relation avec des variables du côté employé. En ce sens Naylor et Frank (2000) ont étudié l'impact de la réactivité (*responsiveness*) des employés sur la valeur perçue par le client. Toutefois, la valeur perçue a été mesurée par un item unique et global et non pas comme un concept multidimensionnel. Gil, Berenguer et Cervera (2007) ont à leur tour étudié la relation entre la rencontre de service, la valeur perçue par le client, la satisfaction client et la satisfaction au travail. Leur étude a le mérite d'avoir considéré la valeur perçue à partir d'une perspective multidimensionnelle en incluant quelques dimensions relationnelles. Toutefois, côté employé, ils ont considéré seulement la satisfaction au travail, qui a été introduite comme une variable modératrice entre la rencontre de service et la valeur perçue par le client.

Partant des résultats de la littérature existante dans ce domaine, ainsi que des limites cernées, la présente étude vise à présenter une analyse plus complète. D'abord, les variables attitudinales et comportementales les plus influentes des

employés dans le secteur des services sont intégrées dans la même étude. Ensuite, la valeur perçue est considérée à partir d'une perspective plus riche (qui ne se limite pas à la qualité perçue), incluant divers types de bénéfices et de coûts qui peuvent influencer les évaluations des clients.

De plus, alors que beaucoup d'études se consacrent à l'étude de l'impact des attitudes et des comportements des employés sur la satisfaction clients (ex. : Gil, Berenguer et Cervera, 2007), la conceptualisation de la valeur, préconise qu'avant d'influencer la satisfaction des clients, ces variables devraient passer d'abord par la valeur perçue, qui est généralement acceptée comme antécédent à la satisfaction client (ex. : McDougall et Levesque, 2000).

Les sections précédentes ont permis de décrire globalement le modèle conceptuel ainsi que la logique sous jacente aux relations proposées. Dans les prochaines sections, chacune des variables d'attitudes et de comportements des employés en contact (satisfaction au travail, engagement affectif, performance extra rôle et comportements organisationnels de citoyenneté), sera définie, ensuite les hypothèses seront développées.

## 4.2 Satisfaction au travail

### 4.2.1 Définition

Ce concept est fréquemment étudié par les chercheurs s'intéressant aux attitudes des employés face à leur travail et spécialement les employés en contact direct avec les clients (Chebat et Kollias, 2000; Ramaswami et Singh, 2003; Snipes et al., 2005; Saura et al., 2005). Déjà en 1996, Rust et al. (1996) rapportent que ce concept a fait l'objet de plus de 5000 articles et thèses. La satisfaction au travail,

appelée également satisfaction de l'employé, relève principalement du domaine de recherche en comportement organisationnel où elle se trouve souvent associée aux aspects de la productivité, de l'absentéisme ou encore du roulement des employés. Depuis quelques années, ce concept gagne de plus en plus de terrain dans la recherche en marketing des services (Gil, Berenguer et Cervera, 2007) où les employés se retrouvent au cœur des problématiques de recherche, notamment dans le domaine des services.

Comme le reflètent certaines de ses définitions, le concept de satisfaction au travail comporte une perspective cognitive et une perspective affective. Il est par exemple défini comme les « jugements des avantages (*favourability*) de l'environnement de travail » ou encore « un état interne qui s'exprime à travers les évaluations affectives et/ou cognitives d'une expérience au travail avec un certain degré d'approbation ou de désapprobation » (Gil, Berenguer et Cervera, 2007). Toutefois, c'est la perspective affective qui prédomine. La définition la plus adoptée est alors celle de Locke (1976, p.1300) qui considère la satisfaction au travail comme étant « l'état émotionnel positif et plaisant qui résulte de notre propre évaluation du travail ou des expériences de travail » (ex. : Brown et Peterson, 1993 ; Saura et al., 2005; Chebat et Kollias, 2000; Ramaswami et Singh, 2003).

Plusieurs auteurs ont considéré le concept de satisfaction au travail à partir d'une perspective globale (Hartline et Ferrell, 1996; Chebat et Killias, 2000). Dans ce cas, le concept reflète les réactions et les évaluations combinées des employés face à différentes facettes de leur travail. Pour Snipes et al. (2005) par exemple, réduire ce concept à une seule mesure globale est très simpliste. En effet, la satisfaction par le travail est un concept riche et large qui couvre plusieurs caractéristiques du travail lui-même et également de son environnement (Yoon, Beatty et Suh, 2001). Pour cela,

ils optent plutôt pour une vision multi facettes, où chacune des facettes aurait un effet positif distinct sur la qualité de service et sur les évaluations des clients.

Leur approche est d'autant plus intéressante, puisqu'ils partagent les facettes de la satisfaction par le travail en des dimensions intrinsèques et extrinsèques. Parmi ces dernières on retrouve la nature agréable du travail, le plaisir de servir et de satisfaire les clients. Les dimensions intrinsèques, pour leur part, regroupe des éléments telles que la satisfaction par la paie, les bénéfices, les collaborateurs ou les superviseurs. D'autres composantes peuvent aussi être ajoutées tel que le design du lieu du travail, le développement des employés, les récompenses et la reconnaissance ainsi que les technologies et les outils ou moyens pour servir les clients (Gil, Berenguer et Cervera, 2007).

Dans le cadre de cette étude, c'est la mesure globale affective qui est adoptée, d'abord pour des raisons de parcimonie et en plus parce que le concept de valeur perçue par le personnel en contact permet déjà de capter les perceptions et les évaluations des employés de plusieurs facettes de leur travail.

#### 4.2.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la satisfaction au travail

Vu l'importance du concept de satisfaction au travail, plusieurs études se sont intéressées à en déterminer les antécédents les plus significatifs. Rust et al. (1996) ont par exemple identifié dans une étude auprès des employés en contact (infirmiers assistants), les facteurs les plus déterminants de la satisfaction au travail des employés. Pour ce faire, ils sont partis d'une analogie avec la satisfaction client. En effet, les clients sont satisfaits lorsqu'ils perçoivent les produits et les services comme

ayant une valeur qui coïncide avec leurs attentes ou les dépasse. De la même façon, la satisfaction au travail est tributaire de la perception que les employés ont des avantages (*rewards*) offerts par l'organisation. Plus précisément, d'après les résultats de l'étude de Rust et al. (1996), la satisfaction de l'employé est influencée par certains processus managériaux qui sont déterminants pour le bien-être des employés et qui ont été associés dans cette étude à des dimensions de la valeur perçue par l'employé. Il s'agit notamment de la supervision, le design et l'environnement du travail et certains bénéfices tels que la promotion, la reconnaissance, la formation et la paie. Leurs résultats indiquent que le stimulant de satisfaction globale le plus important est l'environnement de travail et le plus faible est celui de la paie.

De la même façon, dans une étude récente, Gounaris (2008), s'appuie sur ce qu'il appelle « *a marketing-like philosophy* », pour conclure que la satisfaction des employés suit une logique similaire à celle de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, il considère que la mise en place de pratiques de marketing interne et l'adoption d'une orientation de marketing interne (analogiquement à l'orientation marketing externe pour les clients), constituent des antécédents majeurs à la satisfaction des employés.

Plus particulièrement, les résultats de plusieurs études montrent que la qualité des échanges sociaux, les bénéfices qui peuvent découler d'une bonne relation avec les superviseurs ou les collègues (i.e. les bénéfices relationnels), notamment la confiance et le support du superviseur, influencent positivement les attitudes et les comportements des employés, dont la satisfaction au travail (Ramaswami et Singh, 2003 ; Yoon, Seo et Yoon, 2004 ; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006).

D'un autre côté, les études sur le support organisationnel perçu, un concept qui a été fort utile dans la définition de la valeur employé perçue (chapitre 3),



permettent également de soutenir les hypothèses de l'impact de la valeur perçue par l'employé sur ses attitudes et ses comportements (Sluss, Klimchak et Holmes, 2008). Ce concept fait en effet référence à plusieurs bénéfices et avantages perçus par les employés tels que la justice, les récompenses, le support et la relation avec les superviseurs ainsi que les conditions favorables au travail en général (Rhoades et Eisenberger, 2002; Yoon, Seo et Yoon, 2004).

De plus, dans une méta-analyse, Rhoades et Eisenberger (2002) ont fait, entre autre, une synthèse des conséquences les plus importantes du concept de support organisationnel perçu. Les résultats montrent que la satisfaction au travail est fortement influencée par le support organisationnel perçu et donc implicitement par ses différentes dimensions de bénéfices. Cette relation s'explique par le fait que les expériences positives des employés engendrent des perceptions de support organisationnel et favorisent en retour les attitudes et les comportements positifs qui sont une forme de « réciprocité » de la part des employés pour retourner les bénéfices qu'ils ont reçus de la part de l'organisation (Sluss, Klimchak et Holmes 2008).

D'autres concepts ressortent aussi dans certaines études comme déterminants de la satisfaction au travail dont la perception de justice avec ses trois composantes (Ramaswami et Singh, 2003; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006) et la formation (Lee al., 2006).

La satisfaction au travail peut être aussi influencée négativement par certains coûts ou désavantages liés au travail dont les plus documentés sont le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (Brown et Peterson, 1993; Hartline et Ferrell, 1996; MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998; Rhoades et Eisenberger, 2002), le stress et le conflit famille-travail (Charni et Ricard, 2007).

Partant de ces constatations, et en se basant sur les développements théoriques ainsi que les résultats empiriques des études antérieures, il est possible de suggérer que la valeur perçue par le personnel en contact vient influencer la satisfaction par le travail selon la logique suivante :

- Globalement, plus les employés perçoivent une valeur supérieure plus leur satisfaction par le travail sera grande.
- Une augmentation des bénéfices perçus au travail (tels que identifiés au chapitre 3) engendre une augmentation de la valeur globale perçue par l'employé et par conséquent une augmentation de la satisfaction par le travail.
- Une augmentation des coûts perçus au travail (tels que identifiés au chapitre 3) engendre une diminution de la valeur globale perçue par l'employé et par conséquent une diminution de la satisfaction par le travail.

Ainsi, une première série d'hypothèses peut être émises :

**H1 : La valeur perçue par le personnel en contact a un effet positif sur la satisfaction au travail**

#### 4.2.3 Impact de la satisfaction au travail sur la valeur perçue par le client

Dans la littérature, plusieurs études prouvent l'impact positive de la satisfaction au travail des employés, sur les perceptions des clients de la qualité du service rendu (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Dolen et al., 2000; Yoon, Beatty et Suh, 2001; Vilares et Coelho, 2003; Yoon, Seo et Yoon, 2004; Snipes et al., 2005; Gil, Berenguer et Cervera, 2007).

Hartline et Ferrell (1996) ont par exemple démontré que dans le cadre d'une rencontre employé de service- client, une augmentation (diminution) du niveau de satisfaction par le travail de l'employé se traduit par une amélioration (une diminution) de la qualité de service perçue par le client. Ceci s'explique selon eux, par l'influence de la satisfaction par le travail sur la performance de l'employé en termes de comportement (*behavior based performance*). C'est que les employés satisfaits sont plus susceptibles d'entreprendre des comportements d'aide et de soutien envers leurs clients.

En s'inspirant du domaine de la perception interpersonnelle, Dolen et al. (2000) ajoutent que l'analyse dyadique des rencontres de vente, fait apparaître un effet partenaire qui fait que les perceptions des employés de leur propre satisfaction au travail se traduit par une amélioration des perceptions des clients de la qualité de service.

Snipes et al. (2005) ont entrepris ce même genre d'analyse mais en décomposant l'effet de la satisfaction au travail sur la qualité perçue, en plusieurs facettes intrinsèques et extrinsèques. Les résultats de leur étude, menée dans le secteur de l'enseignement supérieur, sont fort intéressants. Ils ont pu conclure que l'effet des dimensions extrinsèques de la satisfaction au travail, telles que les sentiments de plaisir et d'accomplissement associés au travail ainsi que les rémunérations « psychologiques », sur les perceptions des clients, était plus significatif que celui des dimensions intrinsèques. Mieux encore, la facette la plus influente est celle relative à la satisfaction due aux activités orientées vers la satisfaction des clients.

Il convient de rappeler à ce niveau, que lors de la conceptualisation de la valeur perçue par le client (chapitre 2), la qualité perçue a été considérée comme une

dimension de la valeur et classée plus précisément parmi les bénéfices fonctionnels. De ce fait, à travers son effet positif sur la qualité perçue, la satisfaction au travail exerce également un effet positif sur la valeur perçue dans sa globalité.

Dans leur étude, Homburg et Stock (2004) ajoutent également que la satisfaction au travail des employés a aussi un effet positif sur la qualité de l'interaction avec le client. Dans le même sens, Rust et al. (1996) ont également conclu que la satisfaction des employés a un effet positif sur la qualité de la relation entre les employés et les clients durant les rencontres de service. Il est donc possible de suggérer que la satisfaction au travail stimule la création de bénéfices relationnels pour le client, qui sont aussi des composantes de la valeur perçue par le client.

Puisque la satisfaction au travail est associée à une meilleure performance comportementale des employés, il est aussi acceptable de présumer qu'elle contribue à la réduction de certains coûts pour le client tels que les coûts relationnels (conflit, stress, anxiété), le temps, l'effort et l'énergie.

Partant de ces constations, les hypothèses suivantes peuvent être suggérées quant à l'impact de la satisfaction au travail sur la valeur perçue par le client et certaines de ses dimensions :

H2: La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur **la valeur perçue** par le client (telle que perçue par les clients)

H2-1 : La satisfaction au travail a un effet positif sur **les bénéfices fonctionnels** perçus par le client

H2-2 : La satisfaction au travail a un effet positif sur **les bénéfices relationnels** perçus par le client

H2-3 : La satisfaction au travail a un impact positif sur **les bénéfices émotionnels** perçus par le client

H2-4 : La satisfaction au travail a un impact positif sur **les bénéfices éthiques** perçus par le client

H2-5 : La satisfaction au travail a un impact positif sur **les bénéfices sociaux** perçus par le client

H2-6 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur **la valeur globale perçue** par le client (telle que perçue par les employés)

#### 4.3 Engagement du personnel en contact

##### 4.3.1 Définition

L'engagement organisationnel, une autre variable clé dans le domaine du comportement organisationnel, suscite de plus en plus l'attention des chercheurs en marketing s'intéressant aux comportements des employés de service (Chang et Lin, 2008). Comme souligné dans le premier chapitre de ce travail, l'engagement est aussi l'un des piliers du marketing relationnel (ex. : Morgan et Hunt, 1994).

Le modèle théorique généralement adopté dans l'étude de l'engagement organisationnel est celui de Meyer et Allen (1991). Ce modèle fait référence à trois types d'engagement :

- L'engagement normatif : réfère à la loyauté découlant de l'obligation morale envers l'organisation.
- L'engagement de continuité appelé aussi engagement instrumental ou calculé : reflète l'engagement basé sur la perception des coûts découlant du départ de l'employé de l'organisation (avec 2 sous dimensions : le sacrifice

perçu associé au départ et les coûts résultant d'un manque d'alternatives d'emploi)

- L'engagement affectif: défini comme étant une réponse affective ou émotionnelle à la globalité de l'organisation (Ramaswami et Singh, 2003; Chebat et Kollias, 2000, Donovan et al., 2004) ou encore comme l'attachement, l'adoption et l'internalisation des valeurs de l'entreprise par l'employé ou le client (Hennig-Thurau et Hansen, 2000 ; Vandenberghe et al., 2007; Chang et Lin, 2008).

De part sa nature, c'est ce dernier type d'engagement (i.e. affectif) qui est souvent retenu dans les études. Il est suggéré que ce type d'engagement est susceptible d'influencer la performance comportementale de l'employé plus que les deux autres variétés d'engagement (Chang et Lin, 2008). Conformément, c'est la forme affective de l'engagement organisationnel qui sera retenue dans cette étude.

Dans les deux prochaines sous sections, le rôle de l'engagement affectif dans la relation valeur perçue par le personnel en contact et valeur perçue par le client, sera illustré et argumenté par des hypothèses de recherche.

#### 4.3.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur l'engagement affectif

La revue de la littérature a permis de faire ressortir plusieurs antécédents de l'engagement organisationnel au sens large ou encore, de l'engagement affectif en particulier. Certains de ces antécédents sont particulièrement pertinents pour le modèle de la présente recherche. Il s'agit notamment de certaines facettes du travail qui ont été identifiées comme des dimensions (*drivers*) de la valeur perçue par le personnel en contact. Il s'agit par exemple de la formation (*service training*) et les



récompenses de service (*service rewards*) (Lee et al., 2006). Le support organisationnel perçu avec toutes ses dimensions de bénéfices perçus a été également identifié comme un antécédent majeur de l'engagement (Rhoades et Eisenberger, 2002, Chang et Lin, 2008).

Settoon, Bennett et Liden (1996) suggèrent de leur côté que la relation des employés avec l'organisation ou avec leurs superviseurs ou supérieurs, constitue aussi un antécédent à l'engagement affectif. En effet, certains aspects de la relation superviseur-employé sont critiques pour ce dernier, tels que : être traité avec respect et dignité ou encore sentir que son superviseur défend ses intérêts (Ramaswami et Singh, 2003).

Dans leur étude, Ramaswami et Singh (2003) mettent également en évidence l'impact positif de la justice sous ses différentes formes distributive, procédurale et interactionnelle (bénéfice relationnel perçu par le personnel en contact) sur des indicateurs comportementaux de la performance des employés dont l'engagement. De plus, d'après leurs résultats, c'est la dimension interactionnelle qui est la plus influente comparativement à la justice procédurale et distributive. Dans une revue exhaustive de la littérature, Konovsky (2000) a, de son côté, mis en relief l'impact important de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel.

D'autres études ont également introduit dans leur analyse, l'impact négatif de l'ambiguïté du rôle et du conflit du rôle (considérés comme des dimensions de coûts ou sacrifices dans la conceptualisation de la valeur perçue par le personnel en contact) sur l'engagement (ex. : MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998).

Sans que ce soit l'un des objectifs de cette étude, il importe de noter que beaucoup d'études ont déjà démontré que la satisfaction au travail constitue

également un antécédent majeur de l'engagement affectif ou de l'engagement organisationnel (ex. : Ramaswami et Singh, 2003; Lee et al, 2006; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006).

Partant de ces constats, l'hypothèse suivante peut être suggérée :

**H3: La valeur perçue par le personnel en contact a un effet positif sur l'engagement affectif**

#### 4.3.3 Impact de l'engagement affectif du personnel en contact sur la valeur perçue par le client

L'effet direct de l'engagement affectif des employés sur la valeur perçue par le client ou ses composantes n'a pas été explicitement démontré dans la littérature. Toutefois, il est généralement reconnu qu'un employé engagé envers son organisation est plus susceptible de donner le meilleur de lui-même et d'entreprendre des comportements contribuant au bien-être de l'entreprise (MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998). Il est aussi généralement reconnu que les employés engagés envers leur entreprise sont moins enclins à entreprendre des comportements opportunistes (ex. : Ramaswami et Singh, 2003).

Comme explicité dans la théorie de l'approche relationnelle, l'engagement s'inscrit dans une approche gagnant-gagnant. L'engagement et l'attachement affectif des employés se traduisent donc par des comportements « stratégiques » qui sont bénéfiques pour l'organisation mais aussi pour les clients. Ceci inclut aussi bien les attitudes et les comportements de l'employé envers ses superviseurs et ses collaborateurs internes de travail que ses attitudes envers les clients (Morgan et Hunt,

1994). Tous deux contribuent à offrir au client un meilleur service et donc à influencer positivement ses perceptions de la qualité du service rendu et de la performance des employés.

Afin de vérifier ses suppositions, les hypothèses suivantes sont proposées :

H4: L'engagement affectif des employés a un effet positif sur **la valeur** perçue par le client (telle que perçue par les clients)

H4-1 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur **les bénéfices fonctionnels** perçus par les clients

H4-2 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur **les bénéfices relationnels** perçus par le client

H4-3 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur **les bénéfices émotionnels** perçus par le client

H4-4 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur **les bénéfices éthiques** perçus par le client

H4-5 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur **les bénéfices sociaux** perçus par le client

H4-6 : L'engagement affectif des employés a un effet positif sur **la valeur** globale perçue par le client (telle que perçue par les employés)

#### 4.4 Performance extra-rôle du personnel en contact

##### 4.4.1 Définition

La notion de performance extra rôle « *extra-role performance* » fait référence aux comportements des employés qui visent à aller au-delà des attentes des clients et

des obligations du rôle (*Go beyond the call for duty*) et non pas se limiter aux tâches prescrites formellement (*role prescribed behavior*). Il s'agit donc de comportements découlant d'une orientation client des employés, qui se portent volontiers pour aider et assister les clients (MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998 ; Chebat et Kollias, 2000; Peccei et Rosenthal, 2001; Chang et Lin, 2008).

Ce genre de comportements reflète la volonté des employés à entreprendre des initiatives pour l'amélioration de leur travail dans le seul intérêt du client. Il s'agit par exemple de fournir des conseils personnels au client, de l'orienter vers les bonnes références pour résoudre ses problèmes ou de le mettre en contact avec des personnes qui peuvent l'aider (Chebat et Kollias, 2000). C'est aussi la volonté des employés à assister les clients dans leur prises de décision, les aider à évaluer leurs besoins tout en évitant l'utilisation des tactiques de manipulation (Dimitriades, 2007).

Il importe toutefois de noter que la littérature montre une certaine divergence quant à l'appellation de ce genre de comportements qui peuvent être désignés dans un sens plus large par des comportements orientés vers les clients (Williams, 1998; Hennig-Thurau, 2004; Dimitriades, 2007) ou encore la spontanéité organisationnelle (Dimitriades, 2007). Dans le même sens, Dolen et al. (2002), associent ce type de comportements aux aspects socio-émotionnels du rôle de l'employé et ce par opposition aux tâches de base (*core tasks*), désignés également par les comportements ou la performance *in-role* (Chebat et Kollias, 2000). Pour conclure, les comportements extra-rôle incluent donc les comportements discrétionnaires (*discretionary*) qui ne sont pas formellement prescrits par l'organisation et qui sont orientés vers les clients (Dimitriades, 2007).

#### 4.4.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur la performance extra-rôle

À première vue, l'engagement des employés et leur satisfaction par le travail sont reconnus comme des antécédents à la performance extra-rôle (ex. : Lee et al., 2006; MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998). Ceci peut s'expliquer par le fait que la satisfaction et l'engagement se classent plus parmi les attitudes alors que la performance extra-rôle est plus un comportement. Il est donc acceptable de considérer les attitudes comme stimulants aux comportements (cognitif versus conatif).

Toutefois, il est aussi possible de retracer dans la littérature un appui pour certains effets directs des composantes ou dimensions de la valeur perçue par le personnel en contact sur sa performance extra-rôle. À travers une revue extensive des conséquences du concept de support organisationnel perçu, Rhoades et Eisenberger (2002) considèrent par exemple, que les éléments tels que la justice, le support du superviseur, la diminution du stress et bien d'autres composantes du support organisationnel perçu (paie, reconnaissance, sécurité du travail, etc.) stimulent la performance extra-rôle et les rôles pro-sociaux en général, chez les employés. Bettencourt et Brown (1997) ont mis l'accent sur l'effet de la justice au travail sur, entre autres, la performance extra-rôle des employés. L'étude de Dimitriades (2007) soutient également certaines de ces relations.

Dans ce même sens, certaines études suggèrent que lorsque les relations au travail (i.e. : entre l'employé et son superviseur) sont imprégnées de confiance et procurent des bénéfices pour les deux parties, les employés sont plus encouragés à entreprendre des initiatives et des comportements extra-rôle (ex. : Pappas et Flaherty, 2008). Il est donc possible d'en déduire que les bénéfices relationnels perçus par

l'employé dans le cadre de son expérience au travail, stimulent chez lui les comportements extra-rôle. Settoon, Bennett, Liden (1996) ajoutent dans le même cadre que « plus les échanges relationnels entre les superviseurs et leurs subordonnés sont imprégnés de confiance, d'affection interpersonnelle et de respect, plus le subordonné sera performant en terme de comportement "extra" et de comportement de citoyenneté ».

L'hypothèse suivante peut donc être formulée :

**H5: La valeur perçue par le personnel en contact a un effet positif sur la performance extra-rôle**

#### 4.4.3 Impact de la performance extra-rôle du personnel en contact sur la valeur perçue par le client

Comme le notent MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998, les évaluations de la performance des employés de service se basent de plus en plus sur leur performance extra-rôle plutôt que le rôle prescrit. C'est que les managers se rendent compte que la performance extra-rôle est associée à une meilleure qualité de service, qui se traduit par une réduction des plaintes et une amélioration du niveau de satisfaction des clients (Chang et Lin, 2008).

De plus, étant associées aux comportements des employés orientés vers les clients, la performance extra-rôle contribue au développement ou au renforcement de la relation employé-client, qui est un élément stratégique pour les services (Dimitriadis, 2007). Selon le même auteur, ces comportements permettent de mieux comprendre les besoins des clients, de les assister dans la résolution des problèmes qui peuvent survenir et de personnaliser les services.



Ainsi, la performance extra-rôle est susceptible d'influencer positivement la valeur perçue par le client. Pour des raisons de parcimonie et vu certaines contraintes méthodologique, seul l'impact de la performance extra-rôle sur la valeur globale perçue par le client sera évalué. L'hypothèse suivante est alors proposée :

**H6: La performance extra-rôle du personnel en contact a un impact positif sur la valeur globale perçue par le client (telle perçue par les employés)**

#### 4.5 Comportements organisationnels de citoyenneté

##### 4.5.1 Définition

Les comportements organisationnels de citoyenneté (*organizational citizenship behaviors*) sont généralement définis comme étant l'ensemble des comportements d'aide et d'assistance entre différents membres d'une organisation, qui contribuent à l'amélioration de l'environnement de travail et dont le but ultime est de mieux servir les clients (Donavan, Brown et Mowen, 2004, p131).

Ce concept a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs en comportement organisationnel au début des années 1980 (Dimitriades, 2007). Depuis, les études empiriques ont souvent démontré son importance pour la performance des employés en particulier et celle de l'entreprise dans sa globalité (Konovsky et Pugh, 1994; Dimitriades, 2007). C'est pourquoi, les comportements organisationnels de citoyenneté sont de plus en plus intégrés dans les études en marketing des services (Bell et Menguc, 2002; Tremblay et al., 2010).

Néanmoins, il importe de noter que les comportements organisationnels de citoyenneté sont souvent confondus avec des concepts voisins (Dimitriades, 2007), notamment les comportements extra-rôle (ex. : MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1998; Bell et Menguc, 2002). Ces deux concepts se ressemblent certes, mais sont loin d'être identiques.

Le point commun majeur entre les comportements organisationnels de citoyenneté et les comportements extra-rôle est qu'ils réfèrent tous les deux à des comportements qui ne sont pas explicitement requis dans la description du travail et émanent de la bonne volonté et de la « discrétion » des employés (Konovsky et Pugh, 1994). Par contre, la performance extra-rôle<sup>16</sup> telle que définie dans la section précédente, concerne plus des comportements orientés directement vers les clients. Les comportements organisationnels de citoyenneté, de leur côté, concernent des comportements internes à l'entreprise, notamment entre les membres de l'organisation (collaborateurs, superviseurs) qui peuvent contribuer à améliorer la performance au travail en général (Dimitriades, 2007).

Pour mieux saisir les spécificités des comportements organisationnels de citoyenneté, il est pertinent d'examiner les différentes dimensions qui sont associées à ce concept. Les plus reconnues et utilisées sont celles de Organ (1988) qui propose:

- L'altruisme : aider d'autres membres de l'organisation dans leurs tâches (par exemple venir en aide aux nouveaux employés, aux moins compétents, assister les collaborateurs qui sont surchargés ou absents

---

<sup>16</sup> Dans Dimitriades (2007) l'auteur distingue entre deux types de comportements organisationnels de citoyenneté, les comportements organisationnels de citoyenneté orientés vers les clients et qui réfèrent donc à la performance extra rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté orientés en interne vers l'organisation et les collaborateurs p470 -471

- La courtoisie : prévenir les problèmes qui peuvent émaner des relations au travail (ex. : encourager les autres collègues)
- Esprit sportif (*sportsmanship*) : accepter des circonstances de travail qui ne sont pas nécessairement idéales
- La vertu civile (*civic virtue*) : participer d'une façon responsable dans la vie de la firme (ex.: participation aux réunions qui ne sont pas obligatoires, prendre l'initiative et faire des suggestions pour l'amélioration de certaines procédures)
- Conscience : dévouement au travail et désir ou volonté de dépasser les exigences formelles (ex. : ne pas gaspiller les ressources et le temps de l'organisation, faire de longues journées, être volontaire pour faire des extras au travail)

Au-delà de cette multitude de dimensions, celle qui a été la plus étudiée dans les recherches marketing est celle de l'altruisme (ex. : Chebat et Kollias, 2000 ; Donavan, Brown et Mowen, 2004). C'est cette dimension qui sera donc retenue également dans cette étude pour désigner les comportements organisationnels de citoyenneté.

#### 4.5.2 Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur les comportements organisationnels de citoyenneté

Comme pour la performance extra-rôle, plusieurs études soutiennent l'hypothèse que les bonnes relations au travail, notamment celles entre les subordonnés (employés) et leurs superviseurs, stimulent chez les employés les comportements organisationnels de citoyenneté (ex. : Bell et Menguc, 2002). En effet, comme le suggèrent Settoon, Bennett, Liden (1996) et Pappas et Flaherty

(2008) par exemple, dans un contexte d'échange relationnel, les bénéfices relationnelles perçus par les employés (tel que la confiance) les amènent à retourner à leur tour, des bénéfices à leur organisation, conformément à la norme de réciprocité. Il en est de même lorsque l'organisation offre à ses employés des avantages ou des bénéfices leur permettant d'assurer un certain équilibre entre le travail et leur vie personnelle (Lambert, 2000; Muse et al., 2008). Les employés s'engagent donc dans des activités qui sont bénéfiques pour l'organisation et qui ne sont pas formellement prescrites ou rémunérées par l'organisation.

Cependant, les bénéfices relationnels ne sont pas les seuls à stimuler les comportements organisationnels de citoyenneté. D'autres éléments associés à une expérience positive au travail tels que ceux référant au support organisationnel perçu, peuvent aussi être des antécédents aux comportements organisationnels de citoyenneté (ex. : Rhoades et Eisenberger, 2002; Dimitriades, 2007).

Toujours en se basant sur la théorie de l'échange sociale et la norme de réciprocité, Konovsky et Pugh (1994) ont également développé un modèle fort intéressant pour les antécédents des comportements organisationnels de citoyenneté. Dans leur modèle, la perception des employés de la justice (principalement procédurale d'après leurs résultats) peut influencer positivement les comportements organisationnels de citoyenneté d'une façon directe ou encore par l'intermédiaire de la confiance.

Il est important de noter que les résultats de leur étude ont montré que le modèle qu'ils ont développé a permis d'expliquer uniquement 9% de la variance des comportements organisationnels de citoyenneté, suggérant ainsi la nécessité de tenir compte d'autres variables comme antécédents aux comportements organisationnels de citoyenneté. D'ailleurs dans certaines études l'engagement affectif et la

satisfaction par le travail sont considérés comme des facteurs clés explicatifs des comportements organisationnels de citoyenneté (ex. : Donovan, Brown et Mowen, 2004; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006).

D'un autre côté, les comportements organisationnels de citoyenneté sont stimulés plus chez des employés qui sont moins stressés et qui ressentent moins de tension et de conflit au travail. C'est le cas également quand le travail dans une certaine organisation procure aux employés des bénéfices symboliques en termes d'image associée aux pratiques éthiques de l'organisation envers les clients et la société.

L'hypothèse suivante est proposée pour l'impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur les comportements organisationnels de citoyenneté :

**H7: La valeur perçue par le personnel en contact a un effet positif sur les comportements organisationnels de citoyenneté**

#### 4.5.3 Impact des comportements organisationnels de citoyenneté du personnel en contact sur la valeur perçue par le client

Plusieurs études soutiennent l'impact positif des comportements organisationnels de citoyenneté sur la qualité de service, telle que perçue par le client (ex. : Dimitriadis, 2007; Bell et Menguc, 2002). En effet, vu qu'il s'agit de comportements qui émanent de la volonté et de l'initiative des employés, ils sont critiques pour les clients (plus que les tâches principales- *core tasks*- de l'employé).

Il est vrai que les comportements organisationnels de citoyenneté sont orientés vers l'organisation et les collaborateurs, mais leur finalité est toujours d'offrir au client un meilleur service, en procurant l'aide et le support nécessaires à un collègue en difficulté ou qui manque d'expérience (Bell et Menguc, 2002; Donavan, Brown et Mowen, 2004). Selon la même logique, il est possible de conclure que les comportements organisationnels de citoyenneté peuvent être sources de bénéfices sociaux et relationnels pour les clients. De plus, pour les clients, ses comportements volontaires d'entraide et de solidarité entre les membres d'une même organisation peuvent être considérés comme le miroir des pratiques éthiques de l'organisation envers ses employés.

De plus, les comportements organisationnels de citoyenneté contribuent à la réduction des risques de dysfonctionnement, d'erreurs et de retards. Il s'agit donc d'une réduction d'un ensemble de coûts ou sacrifices pour le client. Ceci contribue donc à l'amélioration de la valeur perçue par le client (Bell et Menguc, 2002).

Analogiquement au concept de la performance extra- rôle et pour les mêmes raisons seul l'impact des comportements organisationnels de citoyenneté sur la valeur globale perçue par le client sera évalué à travers l'hypothèse suivante :

**H8 : Les comportements organisationnels de citoyenneté ont un impact positif sur la valeur globale perçue par le client (telle que perçue par les employés).**

Une dernière hypothèse permettra de tester l'impact direct de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur perçue par le client :

**H9 : La valeur perçue par le personnel en contact a un impact positif sur la valeur globale perçue par le client (telle que perçue par les employés).**



Il importe également de noter que dans toutes les hypothèses suggérées, certaines seront testées uniquement par l'échantillon des employés, d'autres uniquement pour l'échantillon des clients et un troisième groupe d'hypothèses par les deux échantillons. Le tableau 4.2 présente un récapitulatif des hypothèses et une indication de l'échantillon (ou les échantillons) qui serait utilisé pour les tester (voir chapitre 5 pour plus de détails).

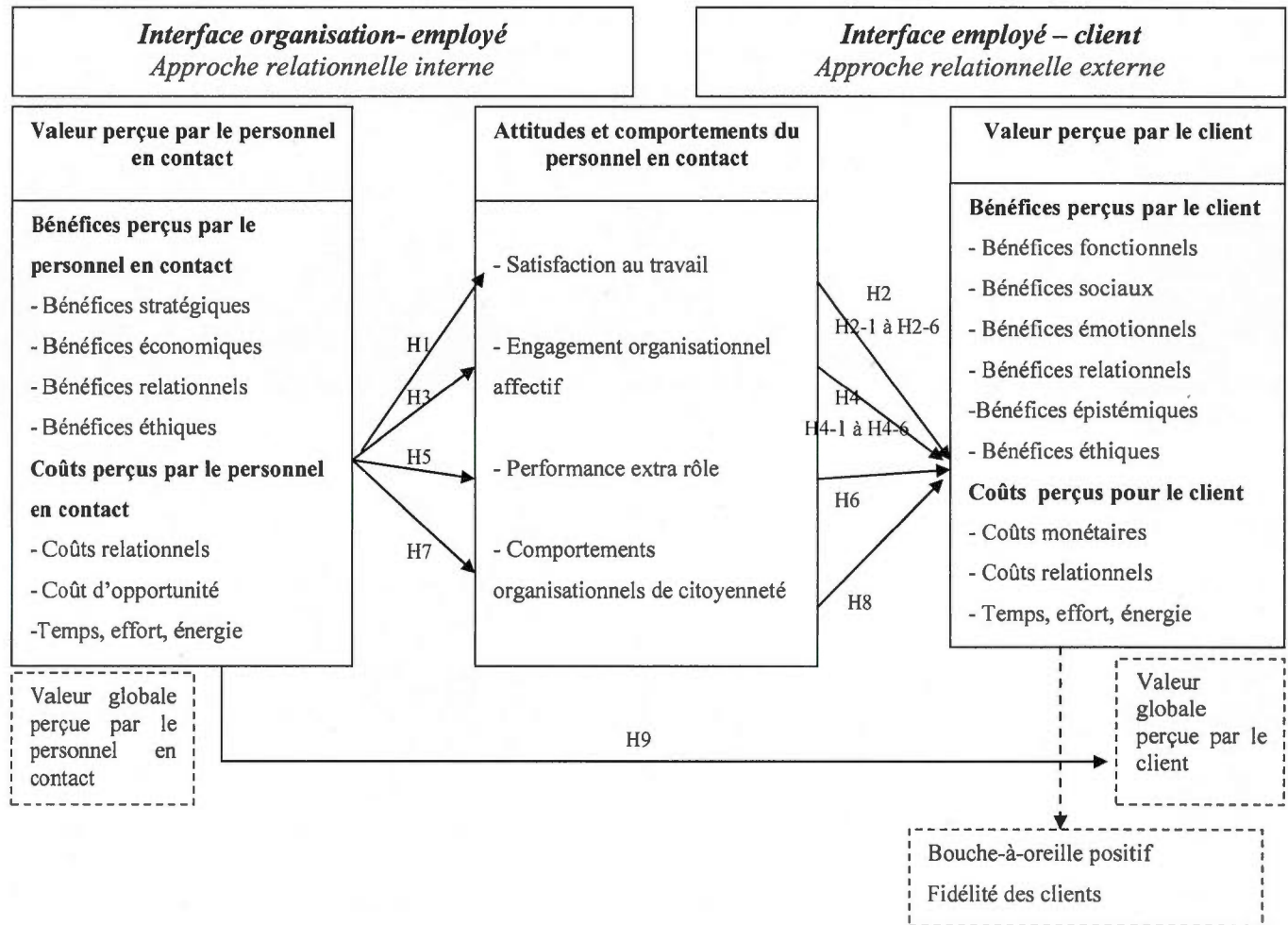
Ce chapitre a permis de développer le modèle conceptuel de cette étude. La revue de la littérature a également mené à l'élaboration et à la justification des hypothèses de recherche, qui expliquent la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par le client et l'apport des attitudes et comportements du personnel en contact comme variables clés (voir figure 4.3).

Le chapitre suivant présente la méthodologie qui est adoptée dans cette étude afin de pouvoir tester les relations proposées.

**Tableau 4.2**  
Récapitulatif des hypothèses

Hypothèses	Échantillon(s) pour tester
H1 : La <b>valeur perçue par le personnel en contact</b> a un effet positif sur la satisfaction au travail	Employé
H2 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur la <b>valeur perçue</b> par le client (telle que perçue par les clients)	Client
H2-1 : La satisfaction au travail a un effet positif sur les <b>bénéfices fonctionnels</b> perçus par le client	Client
H2-2 : La satisfaction au travail a un effet positif sur les <b>bénéfices relationnels</b> perçus par le client	Client
H2-3 : La satisfaction au travail a un impact positif sur les <b>bénéfices émotionnels</b> perçus par le client	Client
H2-4 : La satisfaction au travail a un impact positif sur les <b>bénéfices éthiques</b> perçus par le client	Client
H2-5 : La satisfaction au travail a un impact positif sur les <b>bénéfices sociaux</b> perçus par le client	Client
H2-6 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur la <b>valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés)	Employé
H3 : La <b>valeur perçue</b> par l'employé a un effet positif sur l'engagement affectif	Employé
H4 : L'engagement affectif des employés a un effet positif sur la <b>valeur perçue</b> par le client (telle que perçue par les clients)	Client
H4-1 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur les <b>bénéfices fonctionnels</b> perçus par les clients	Client
H4-2 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur les <b>bénéfices relationnels</b> perçus par le client	Client
H4-3 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur les <b>bénéfices émotionnels</b> perçus par le client	Client
H4-4 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur les <b>bénéfices éthiques et symboliques</b> perçus par le client	Client
H4-5 : L'engagement affectif du personnel en contact a un impact positif sur les <b>bénéfices sociaux</b> perçus par le client	Client
H4-6 : L'engagement affectif des employés a un effet positif sur la <b>valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés)	Employé
H5 : La <b>valeur perçue par le personnel</b> en contact a un effet positif sur la performance extra-rôle	Employé
H6 : La performance extra-rôle du personnel en contact a un impact positif sur la <b>valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés)	Employé
H7 : La <b>valeur perçue par le personnel en contact</b> a un effet positif sur les comportements organisationnels de citoyenneté	Employé
H8 : Les comportements organisationnels de citoyenneté ont un impact positif sur la <b>valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés).	Employé
H9 : La valeur perçue par le personnel en contact a un impact positif sur la <b>valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés).	Employé

**Figure 4.3**  
Modèle conceptuel global et hypothèses de recherche



## CHAPITRE V

### MÉTHODOLOGIE

La problématique centrale de ce travail est de déterminer l'impact de la création de valeur pour le personnel en contact (valeur perçue par le personnel en contact) sur la création de valeur pour le client (valeur perçue par le client) et le rôle clé des attitudes et des comportements du personnel en contact dans une telle relation. Ce chapitre est dédié à la description de la méthodologie qui a été utilisée pour répondre aux objectifs de la recherche et tester les hypothèses proposées.

Pour commencer, le contexte de la recherche est présenté et sa pertinence pour l'étude mise en relief. Ensuite, le choix d'une approche quantitative est argumenté. Le plan d'échantillonnage ainsi que la méthode de collecte des données sont également discutés. Une autre partie de ce chapitre est consacrée à la présentation des mesures des différentes variables ainsi que les étapes ayant mené aux deux questionnaires finaux. Pour terminer, les méthodes et les techniques d'analyse et de traitement des données sont présentées.

#### 5.1 Contexte de la recherche : Le secteur des services financiers

Le secteur des services financiers joue un rôle clé dans l'économie du Canada. En évolution depuis plusieurs années, ce secteur compte en 2011 pour plus de 7% du

PIB (soit 264 milliards de dollars) et emploie près de 700 000 personnes<sup>17</sup>. D'après l'Association des Banquiers Canadiens<sup>18</sup>, en 2009, le secteur bancaire est constitué de 22 banques canadiennes, 26 filiales de banques étrangères et 22 succursales de banques étrangères offrant des services complets, ainsi que sept succursales de prêts de banques étrangères exerçant des activités au Canada. Ces institutions offrent une large gamme de services et se partagent un vaste marché qui compte des millions de clients (particuliers, petites et moyennes entreprises, grandes entreprises, administrations publiques, investisseurs institutionnels et organisations sans but lucratif).

La concurrence dans ce secteur est, pour le moins, féroce et s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, les modifications apportées à la législation (Loi sur les banques) qui a facilité l'entrée de nouveaux acteurs locaux (ex. : la Banque Canadienne Tire, la Banque le Choix du Président) et internationaux (ex. : ING, ICICI Bank, Citi Bank et HSBC). Cette multitude d'acteurs a été très avantageuse pour les clients qui profitent d'un choix plus vaste de produits bancaires qui sont de plus en plus accessibles (96 % des Canadiens ont un compte dans une institution financière) et abordables (les frais de service et les marges d'intérêt au Canada sont parmi les plus faibles au monde). Cette réalité fait que les différents acteurs s'arrachent quasiment les parts de marché et luttent pour pouvoir se différencier. Il est certain que toutes ces spécificités ont fait du secteur bancaire un terrain propice et pertinent pour la recherche marketing.

---

<sup>17</sup> <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/assets/pdfs/download/canada-services-financiers-2012-WCAG.pdf>, Consulté le 10 septembre 2013.

<sup>18</sup> <http://www.cba.ca/fr/component/content/category/61-banks-operating-in-canada>, Consulté le 18 octobre 2010.



Dans une étude récente, Ricard et al. (2008) ont réalisé une synthèse des études marketing menées dans le secteur bancaire entre 1980 et 2008. Leurs principaux résultats reflètent une diversité des problématiques étudiées, dont la majorité sont associées aux comportements des consommateurs. Ils ont pu également souligner l'évolution à travers le temps des thématiques étudiées pour conclure que les deux dernières décennies ont été marquées par une montée progressive de l'approche relationnelle. D'un autre côté, des concepts importants en marketing, dont notamment la création de valeur pour le client ont été peu explorés dans le secteur financier et constituent de ce fait des opportunités intéressantes pour la recherche. Ainsi, comme le soulignent Maas et Graf (2008), la création de valeur pour le client est rarement étudiée comme un concept central dans les études menées dans le secteur des services financiers et encore moins dans sa perspective riche et multidimensionnelle.

Pourtant, les spécificités des produits financiers, telles que la forte implication des clients, les risques perçus, la confidentialité, la confiance et la fréquence de l'interaction entre les employés et les clients, favorisent la recherche, non seulement sur la création de valeur pour le client, mais également sur l'approche relationnelle et l'interaction employé-client. C'est ainsi que, beaucoup d'études ayant traité des problématiques réunissant les clients et les employés (personnel en contact) ont été menées avec succès dans le secteur financier (ex. : Schneider, White et Paul, 1998; Jong, Ruyter et Lemmink, 2004; Saura et al., 2005).

Partant de ces constations et tenant compte de l'objectif et de la nature de cette recherche, le secteur financier aux particuliers a été choisi comme terrain pour la collecte des données.



## 5.2 Choix de la recherche quantitative et positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique prend ses origines dans l'objectif même de la recherche. L'objectif principal de cette thèse étant d'étudier la relation entre la création de valeur pour le personnel en contact et la création de valeur pour le client dans le secteur financier, le paradigme positiviste (par opposition au paradigme constructiviste) semble donc approprié. En effet, à l'issue d'une revue de littérature, ce paradigme suppose le développement d'un ensemble d'hypothèses qui seraient par la suite confirmées ou infirmées.

La recherche descriptive est généralement recommandée pour ce type de problématique. Étant donné la complexité du modèle testé et la multitude des variables étudiées, une approche par coupe instantanée est privilégiée. Il s'agit d'obtenir une photo du marché à un instant *t* (i.e. évaluation des répondants des concepts étudiés et de leurs relations à un moment précis).

## 5.3 Plan d'échantillonnage

Tel que illustré dans le modèle conceptuel à la figure 4.2, cette recherche implique l'étude de la relation et de l'interaction entre des variables perceptuelles, attitudinales et comportementales des clients et des employés. Dans un tel contexte, l'utilisation de l'approche de dyade, qui implique la formation d'un premier échantillon d'employés avec un deuxième échantillon de leurs clients respectifs, aurait été parfaite pour répondre aux questions de recherche (ex. : Cronin, 1994 ; Schneider, White et Paul, 1998; Gremler et Gwinner, 2000; Vandenberghe et al., 2007; Bergeron et Laroche, 2009).

Toutefois, étant donné les difficultés logistiques et le temps requis pour former un tel échantillon de dyades dans le secteur financier, avec une taille suffisante pour permettre l'utilisation de logiciels statistiques, l'approche de dyade présente un défi majeur en termes de faisabilité. Par conséquent, cette approche n'a pas constitué la stratégie de collecte de données dominante.

Pour contourner cette difficulté, sans compromettre la réalisation des objectifs de l'étude, l'approche adoptée dans cette recherche fera toujours appel à deux échantillons différents, un composé de clients et un autre composé d'employés. Une telle approche, a d'abord l'avantage de mesurer l'auto-perception (*self-report approach*) des variables par les répondants (aussi bien les clients que les employés). Il a été également possible de faire une validation des résultats entre les différents groupes de répondants.

Les prochaines sections permettent de tracer le profil de chacun des deux groupes d'échantillons des employés et des clients et de décrire le plan d'échantillonnage adopté.

### 5.3.1. Unité d'échantillonnage

#### 5.3.1.1. Les clients

L'un des volets de cette recherche implique une collecte des données sur les perceptions des clients de la valeur perçue ainsi que ses dimensions. Pour ce faire, un échantillon de clients est sollicité dans l'étude. Pour être inclus dans l'échantillon, un répondant devait être un canadien francophone, de plus de 18 ans, gérant ses propres finances et client d'une institution financière canadienne.

### 5.3.1.2. Les employés

Dans le deuxième échantillon, l'unité d'échantillonnage est un employé d'une institution financière canadienne active sur le marché et faisant préférentiellement partie du personnel en contact direct avec les clients. Il s'agit donc des employés occupant une position de *boundary spanner*, c'est-à-dire dont le rôle les amène à être fréquemment en contact direct avec les clients. Il s'agit généralement des conseillers à la clientèle, appelés aussi gestionnaires de compte, gestionnaires de la relation client ou consultants. La population inclut également les agents de comptoir, les caissiers, le personnel d'accueil et toute autre position impliquant un contact direct avec les clients.

Dans ce deuxième échantillon, les répondants sont donc des professionnels qui sont généralement réticents à répondre à des questions qui touchent directement leur milieu de travail et leur vie professionnelle.

### 5.3.2. Méthode d'échantillonnage

Trois stratégies d'échantillonnage ont été intégrées dans cette étude. Comme expliqué dans les sections qui suivent, l'approche de sondage en ligne a été utilisée à deux reprises : D'abord avec les clients et ensuite avec les employés. Dans le troisième volet, questionnement de dyades, des questionnaires papiers ont été administrés.

#### 5.3.2.1 Sondage en ligne auprès des clients

Ce volet a été assuré en faisant appel aux services de la firme professionnelle MBA Recherche (<http://www.mbaweb.ca/fr>) qui est l'un des acteurs actifs sur le

marché canadien et offrant des services d'études de marché et de sondage. MBA Recherche est également un membre accrédité Sceau d'Or de l'Association de la Recherche et de l'Intelligence Marketing (ARIM). Depuis sa création en 1994, la compagnie s'est engagée à livrer des données de haute qualité grâce à son panel de 33 000 consommateurs qui représente un cliché fidèle de la population québécoise. La firme a été approchée pour expliquer les objectifs de l'étude et les critères de sélection des répondants parmi le panel.

#### 5.3.2.2 Sondage en ligne auprès du personnel en contact

Vu la nature confidentielle et sensible des données à collecter auprès des employés, un échantillon en ligne et donc de convenance des employés a été sélectionné. Pour ce faire, une liste des ex-étudiants au programme MBA Services Financiers), qui est un programme destiné aux professionnels du secteur financier, a été utilisée. Suite à l'approbation de la direction du programme, les adresses courriels des ex-étudiants ont été compilées dans une base. Le questionnaire destiné aux employés a été alors monté sur le logiciel *Survey Monkey*. Un courriel a été ensuite envoyé aux répondants potentiels avec un message d'invitation et le lien du sondage.

#### 5.3.2.3. Échantillon de dyades employés- clients

Ce volet de la collecte des données devait être mené en collaboration avec une institution financière canadienne sur le Grand Montréal. Trois institutions ont été approchées pour solliciter leur collaboration au projet. Une synthèse du projet ainsi que des copies des questionnaires ont été envoyés à la personne contact dans chacune des institutions. Une seule succursale a finalement accepté de participer au projet. Un responsable de la succursale a été chargé de communiquer en interne avec les

employés concernés. Son rôle est principalement de présenter le projet aux employés et de les inciter à y participer. Les questionnaires papier ont été organisés en kits. Chaque kit consiste en une grande enveloppe qui contient :

- Un questionnaire employé avec une lettre explicative et une enveloppe préaffranchie pour le retour
- Dix enveloppes destinées aux clients qui comportent chacune un questionnaire client, une lettre explicative et une enveloppe préaffranchie pour le retour

Chaque employé parmi le personnel en contact, aura à remplir un questionnaire confidentiel. Ensuite, il devait remettre aux dix clients suivants qu'il rencontrera le Kit client. Idéalement, les dix clients devaient être choisis d'une façon aléatoire. Ce scénario a l'avantage de former des dyades « réelles », puisqu'il sera possible de concorder les réponses de chaque employé avec ses clients effectifs grâce à des codes inscrits sur le questionnaire employé et ses clients respectifs (Ex. : le code E7 pour le questionnaire employé numéro 7 et E7C1 jusqu'à E7C10 pour ses 10 clients). Cette technique a été utilisée avec succès dans plus d'une recherche (ex. : Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010; Bergeron 2004).

Les employés et les clients ont été invités à retourner les questionnaires remplis directement au chercheur (Chaire en Management des services financiers à l'ESG, UQAM) en utilisant les enveloppes préaffranchies fournies.

La collaboration volontaire de cette succursale a donc abouti à un échantillon de dyades qui, bien que limité dans sa taille, peut avoir un apport significatif dans cette étude. Cet échantillon de dyades a en effet été utilisé dans l'un des volets de l'analyse des résultats comme une forme de vérification des résultats). Par ailleurs,

les données des employés recueillies dans cette phase ont été également intégrées à l'échantillon final du personnel en contact, qui a fait l'objet des analyses principales de cette étude.

### 5.3.3 Méthode de collecte des données

La collecte des données s'est faite par le biais de deux questionnaires. Un premier questionnaire destiné aux clients (voir appendice A) et qui a été utilisé dans le volet 1 et le volet 3 de la collecte des données. Un deuxième questionnaire destiné au personnel en contact (voir appendice C) et qui a été utilisé dans le volet 2 et le volet 3. Les deux questionnaires ont été rédigés en français, la faible proportion de la population anglophone au Québec (moins de 10%)<sup>19</sup> ne justifiant pas le développement d'une version en anglais. La durée des questionnaires est approximativement 15 minutes aussi bien pour les employés que pour les clients.

Les deux versions du questionnaire (employé et client) sont différentes. Les employés ont répondu à des questions relatives à la valeur perçue par le personnel en contact, à une évaluation de leurs attitudes et comportements au travail ainsi qu'à une mesure perceptuelle globale de la valeur qu'ils offrent aux clients. Les clients ont répondu de leur part à des questions relatives à la valeur qu'ils perçoivent à travers ses différentes dimensions ainsi qu'à leur propre perception de certaines attitudes et comportements du personnel de contact de leur institution. Le tableau 5.1 ci-après, explique en détail le contenu des deux questionnaires et le type de questions auxquelles les clients et les employés ont respectivement répondu.

---

<sup>19</sup> Selon <http://www.gouv.qc.ca> : 740 000 anglophones pour une population totale de 7,7 millions.



**Tableau 5.1**  
Contenu des questionnaires clients et employés

Variables et construits	Mesuré pour les clients	Mesuré pour les employés	Mesurés pour clients et employés
<b>Valeur perçue par le client:</b>	X		
-Bénéfices : fonctionnels, sociaux, émotionnels, relationnels, épistémiques et éthiques	X		
-Coûts : monétaires, relationnels, temps, effort, énergie	X		
<b>Valeur perçue par le client : mesure globale<sup>20</sup></b>	X	X	X
<b>Valeur perçue par les employés :</b>		X	
Bénéfices : économiques, stratégiques, relationnels et éthiques		X	
Coûts : relationnels, opportunité, temps, effort, énergie		X	
<b>Valeur perçue par les employés : Mesure globale</b>		X	
<b>Attitudes et comportements des employés</b>			
Satisfaction au travail	X	X	X
Engagement affectif	X	X	X
Performance extra- rôle		X	
Comportements organisationnels de citoyenneté		X	
<b>Bouche à oreille – clients*</b>	X		
<b>Fidélité des clients*</b>	X		

\* Ces deux variables sont introduites dans l'étude uniquement pour des fins de validation de certaines mesures.

<sup>20</sup> Les items utilisés ici sont: « Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires (ex. : temps), je pense que le service offert par cette institution financière en vaut la peine » et « En comparant les bénéfices offerts aux différents coûts que j'assume, je pense que cette institution financière offre des services d'une excellente valeur »

#### 5.4. Pré-test des deux questionnaires

Avant d'aboutir à la version finale des questionnaires, une phase de pré-test est nécessaire. L'objectif étant d'aboutir à des questionnaires qui sont claires, compréhensibles et dont la durée est acceptable pour les répondants.

Étant donné la nature différente des répondants (employé et client) auxquels s'adressent les deux questionnaires et les spécificités de chacun des deux échantillons, la procédure et les étapes poursuivies dans le pré-test diffèrent dans les deux cas.

Le tableau 5.2 décrit les étapes menant au questionnaire client final.

**Tableau 5.2**  
Étapes du pré-test du questionnaire client

Étapes	Détails
Étape 1 : Mesure des variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délimiter le champ théorique des concepts et souligner les définitions adoptées.</li> <li>- Définir les concepts et les variables et leurs éventuelles sous-dimensions.</li> <li>- Compiler les échelles de mesure des concepts qui sont valides et fiables dans la littérature. Pour certains concepts, deux échelles ont été retenues afin d'en choisir la meilleure dans les prochaines étapes du pré-test</li> <li>- Adapter les échelles à la nature et l'objectif de l'étude : reformuler certains énoncés, éliminer des items, créer et ajouter des nouveaux items lorsque nécessaire.</li> </ul>
Étape2 : Développement de la version préliminaire du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les différentes sections du questionnaire ainsi que leur séquence</li> <li>- Respecter les règles générales de forme et de fond du questionnaire.</li> <li>- Gérer la longueur du questionnaire : Objectif 15 minutes maximum</li> </ul>
Étape 3 : Avis d'experts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La version préliminaire du questionnaire a été soumise à une revue critique par quatre professeurs en marketing, un expert et deux formateurs dans le domaine financier.</li> <li>- Le feedback des experts a été utilisé pour apporter les corrections requises et intégrer, lorsque possible, les suggestions proposées.</li> </ul>
Étape 4 : Pré-test 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pré-test avec questionnaire papier auprès d'un échantillon de convenance de 201 étudiants au baccalauréat.</li> <li>- Tester la compréhensibilité et la longueur du questionnaire</li> <li>- Mener des analyses factorielles exploratoires et des analyses de fidélité pour estimer et la qualité des mesures utilisées</li> <li>- Partant des résultats, certains items ont été supprimés et d'autres ont été réorganisés. Lorsque deux échelles ont été utilisées pour un même concept, seule la plus fiable et fidèle a été retenue.</li> </ul>
Étape 5 : Pré-test 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Étant donné que le questionnaire a été administré en ligne, un pré-test en ligne était également nécessaire.</li> <li>-La nouvelle version du questionnaire a été monté sur un logiciel de sondage en ligne (<a href="http://www.survevgizmo.com">www.survevgizmo.com</a>) et envoyé à un échantillon de convenance (amis, collègues). 65 réponses ont été collectées.</li> <li>-Étant donné la faible taille de l'échantillon, ce deuxième pré-test a principalement été utilisé pour valider les résultats statistiques du premier pré-test et aussi pour tester la clarté des questions en ligne.</li> <li>-Partant des résultats et des commentaires des répondants, les modifications nécessaires ont été apportées et la version quasi-finale du questionnaire a été développée.</li> </ul>
Étape 6 : Pré-test 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un dernier pré-test a été élaboré en collaboration avec la firme de recherche qui, avant de lancer le sondage à grande échelle, a fait un envoi test auprès de 30 membres du panel.</li> <li>- Des changements mineurs ont été apportés</li> </ul>
Étape 7 : Collecte finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le questionnaire final a été auto-administré par un sondage Web en utilisant le panel de la firme MBA Recherche.</li> </ul>

Côté employés, étant donné la nature des répondants et la difficulté d'en approcher un grand nombre uniquement pour le pré-test, un processus itératif par petits échantillons a été privilégié pour le pré-test du questionnaire employé. Toutefois, les échantillons utilisés sont de très bonne qualité puisque les participants répondent parfaitement aux critères spécifiés dans le cadre d'échantillonnage. Le tableau 5.3 décrit les différentes étapes qui ont abouti au questionnaire final pour les employés.

**Tableau 5.3**  
Étapes du pré-test du questionnaire employé

Étapes	Détails
Étape 1 : Mesure des variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délimiter le champ théorique des concepts et souligner les définitions adoptées.</li> <li>- Définir les concepts et les variables et leurs éventuelles sous-dimensions.</li> <li>- Compiler les échelles de mesure des concepts qui sont valides et fiables dans la littérature.</li> <li>- Adapter les échelles à la nature et l'objectif de l'étude : reformuler certains énoncés, éliminer des items, créer et ajouter des nouveaux items lorsque nécessaire.</li> </ul>
Étape 2 : Développement de la version préliminaire du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les différentes sections du questionnaire ainsi que leur séquence</li> <li>- Respecter les règles générales de forme et de fond du questionnaire.</li> <li>- Gérer la longueur du questionnaire : Objectif 15 minutes maximum</li> <li>- Avis d'expert : 2 professionnels du domaine financier, 3 professeurs en marketing, une professeure en comportement organisationnel ainsi que des collègues étudiants au doctorat.</li> </ul>
Étape 3 : Pré-test 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premier pré-test auprès de 18 conseillers qui suivent des cours en MBA – Services financiers : le questionnaire a été auto-administré durant l'un des cours en présence du chercheur.</li> <li>- Suite aux commentaires recueillis, la longueur du questionnaire a été réduite substantiellement et certains énoncés ont été reformulés.</li> </ul>
Étape 4 : Pré-test 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un deuxième pré-test dans une séance de formation offerte au personnel des institutions financières, notamment des conseillers.</li> <li>- Le questionnaire amélioré a été auto-administré à un échantillon de 35 répondants.</li> <li>- En plus d'une analyse de contenu, des analyses statistiques ont été également faits : Analyses de fiabilité des échelles, analyses factorielles exploratoires.</li> <li>- Vu la taille limitée de l'échantillon, les résultats ont été interprétés avec précaution.</li> </ul>
Étape 5 : Questionnaire final	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La version finale du questionnaire employé a été auto-administrée en ligne à un premier échantillon de convenance d'employés d'institutions financières qui ont été des ex-étudiants en MBA en services financiers à l'UQAM.</li> <li>- Le questionnaire final a été également administré en version papier au personnel en contact d'une des succursales d'une institution financière.</li> </ul>

### 5.5. Stratégies pour augmenter le taux de réponse

Plusieurs stratégies ont été utilisées dans les différents volets de la collecte des données, pour tenter d'aboutir à des échantillons avec une taille satisfaisante. Tout d'abord, il a été important de rassurer tous les participants (aussi bien les clients que les employés) par rapport à la confidentialité et l'anonymat des réponses. Ceci a été fait à travers les lettres explicatives jointes aux questionnaires (voir appendice B pour les clients et appendice D pour les employés). Ensuite, les participants sont d'autant plus rassurés par rapport au sérieux du projet et la confidentialité puisque le projet est mené sous la tutelle de la Chaire en management des services financiers (ESG; UQAM). Le logo de la chaire est visible sur tous les documents envoyés aux participants. Les noms des chercheurs ainsi que leurs coordonnées sont aussi disponibles à la première page de chaque questionnaire.

Pour le sondage en ligne auprès des clients, menée avec MBA-Recherche, la firme a utilisé ses propres stratégies pour inciter les membres de son panel à répondre au sondage. En ce qui concerne le sondage en ligne menée auprès du personnel en contact, un tirage d'un chèque de 500\$ a été offert pour augmenter le taux de participation. La participation à ce concours se fait sur une base volontaire. Les répondants désirant participer au concours n'ont qu'à cliquer sur un lien externe à la fin du questionnaire en ligne. Le lien va les rediriger vers une adresse Web où ils peuvent inscrire leur nom et une adresse courriel valide.

De même, pour le sondage papier mené auprès de la succursale participante, un autre tirage d'un chèque de 500\$ a été également offert pour les clients. Dans ce cas, les répondants désirant participer ont été invités à remplir un coupon à la fin du questionnaire avec leur nom et moyen préféré de contact. Afin de préserver



l'anonymat des réponses, les coupons ont été détachés immédiatement à la réception des questionnaires.

Par ailleurs, la succursale participante bénéficie, à la fin du projet, d'un rapport personnalisé des résultats ainsi que d'une comparaison avec les autres banques (tout en préservant la confidentialité et l'anonymat de tous les participants).

#### 5.6. Taille des échantillons

Le tableau 5.4 résume l'information concernant le taux de participation ainsi que la taille finale des échantillons et ce pour chacun des trois volets de la collecte des données.

Comme expliqué dans la méthode d'échantillonnage, étant donné la difficulté d'obtenir un échantillon d'employés de taille suffisante, les deux échantillons du personnel en contact (Sondage web et questionnaire papier en succursale) ont été combinés pour former ensemble l'échantillon de taille 67.



**Tableau 5.4**  
Taux de participation et taille des échantillons

<b>Échantillon Clients</b>	
<i>1. Sondage en ligne</i>	
Nombre de questionnaires remplis	652
Nombre de questionnaires utilisables	652
<i>2. Sondage papier en Succursale</i>	
Nombre de questionnaires administrés	455
Nombre de questionnaires remplis et retournés	104
Taux de réponse	22.85%
Utilisables	104
<b>Échantillon employés</b>	
<i>1. Sondage en ligne :</i>	
Nombre des invitations	339
Nombre total de réponses	56
Taux de réponses	16.51%
Incomplets	19
Nombre de questionnaires utilisables	37
<i>2. Sondage papier en succursale</i>	
Invitations	43
Nombre de questionnaires remplis	30
Taux de réponse	69.76%
<b>Total échantillon employés</b>	<b>67</b>

### 5.7. Mesures

Le développement de mesures est considéré comme l'une des priorités des chercheurs et une des conditions nécessaires pour le développement et le progrès de la recherche scientifique dans divers domaines (Pedhazur et Schmelkin, 1991). D'ailleurs le « *Marketing Science Institute* » place toujours le développement de métriques en marketing parmi les priorités de recherche.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> <http://www.msi.org>

Le développement de nouvelles échelles de mesure constitue, certes, un apport considérable à la théorie et à la pratique marketing, mais l'utilisation d'échelles existantes a également ses avantages (fidélité et validité établies). De plus, la réplication d'échelles de mesure existantes dans une nouvelle étude ne manque pas de richesse puisqu'elle permet de tester la généralisation des échelles d'un contexte à un autre.

C'est ainsi que dans ce projet, les échelles utilisées sont majoritairement inspirées d'études antérieures. Les items extraits des mesures existantes ont été ajustés, reformulés et réorganisés pour être mieux adaptés au contexte de la recherche. Comme cette étude implique la mesure de nouveaux concepts (i.e. valeur perçue par le personnel en contact) ainsi que la mesure de nouvelles facettes de certains concepts (i.e. valeur éthique), la création de nouveaux items a été également nécessaire.

Les prochaines sections permettront d'argumenter le choix des mesures pour les variables de l'étude, à savoir : la valeur perçue par le client, la valeur perçue par le personnel en contact, la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la performance extra-rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté. D'autres variables ont été également mesurées pour des fins de validation ou pour leur possible rôle modérateur (variables socio démographiques, fréquence des rencontres, fréquence ou pourcentage d'utilisation des transactions web, bouche-à-oreille positif, fidélité des clients).

### 5.7.1. Mesure de la valeur perçue par le client

La mesure et l'opérationnalisation de la valeur perçue par le client demeure depuis plusieurs années une problématique très débattue dans la recherche marketing (ex : Woodruff, 1997; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007). Les questions discutées peuvent être résumées en 3 principaux éléments :

- Dimensionnalité du concept (unidimensionnel versus multidimensionnel)
- Construit de second ordre (*higher-order construct*) versus construit de premier ordre
- Approche formative (i.e. la valeur perçue est influencée par ses différentes composantes) versus approche réflexive (i.e. la valeur perçue reflète ses différentes composantes)

Les prochaines sections permettront de passer à travers ces trois points en indiquant et justifiant l'approche qui a été adoptée dans cette étude.

#### 5.7.1.1. Dimensionnalité

Comme l'ont conclu Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo (2007), les deux approches de mesure de la valeur perçue, unidimensionnelle et multidimensionnelle, coexistent dans la littérature et l'adoption de l'une ou l'autre dépendra en grande partie des objectifs de la recherche, des ressources ainsi que des moyens disponibles. C'est ainsi que certains chercheurs utilisent encore des échelles unidimensionnelles mesurant la valeur perçue par des questions globales, du genre « *Comparant ce que j'ai obtenu et ce que j'ai payé/donné, le service X offre une excellente valeur/très mauvaise valeur* ».

L'utilisation de ce type de mesure est souvent associée à des contraintes de ressources (temps, budget) dont disposent les chercheurs. Son adoption est également justifiée lorsque l'objectif est simplement la mesure de la performance d'une organisation ou encore pour des fins de *benchmarking* (Lin, Sher et Shih, 2005). En fait, assurément lorsque la valeur perçue n'est pas une préoccupation majeure de la recherche.

Toutefois, comme en témoignent ses utilisateurs (ex. : Bolton et Drew, 1991), cette perspective unidimensionnelle de la mesure de la valeur perçue est réductionniste et ne reflète pas l'étendue et la richesse théorique de ce concept. En effet, la revue de la littérature consacrée à la valeur perçue par le client a permis de confirmer son caractère multidimensionnel, en l'associant à un *trade-off* entre une multitude de dimensions de bénéfices et de sacrifices. Cette approche multidimensionnelle est de plus en plus défendue et réclamée par les chercheurs (ex. : Ruiz et al, 2010; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007) et trouve son essence dans le modèle théorique largement adoptée de Zeithaml (1988).

Dans cette étude où la valeur perçue est considérée comme un concept central et où l'objectif est la déduction d'implications managériales aussi précises que possible, c'est l'approche multidimensionnelle qui est adoptée.

#### 5.7.1.2. Approche formative versus approche réflexive

La mesure et l'évaluation des variables latentes, qui ne peuvent être observées directement, ont été largement explorées en sciences sociales. Une série d'items ou d'indicateurs sont alors utilisés pour mesurer la variable latente, formant ensemble un modèle de mesure. Dans la plupart du temps, le souci majeur des chercheurs concerne les relations du modèle structurel (i.e. : les relations entre les différents construits

permettant de tester les hypothèses). Les relations au niveau du modèle de mesure, spécifiant la nature et la direction de la relation entre la variable latente et ses indicateurs, ont été plutôt négligées (ou prises pour acquises) (MacKenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005). Pourtant une bonne spécification du type du modèle de mesure est nécessaire pour une bonne spécification du modèle structurel (Diamontopoulos, Riefler et Roth, 2008).

À cet égard, il est surprenant de constater qu'une grande proportion des recherches dans les journaux académiques ne fait pas référence à la spécification du modèle de mesure (Diamontopoulos et Winklhofer, 2001). Une autre réalité alarmante est que, même lorsque les chercheurs spécifient leurs modèles de mesures, il s'agit souvent d'une mauvaise spécification (*misspecification*). C'est ce que révèle, par exemple, la recherche de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003) dont le sommaire des résultats est présenté au tableau 5.5. Ils ont analysé 178 articles, tirés des quatre meilleurs journaux en marketing, pour la période allant de 1977 à 2000. En tout 1192 construits (facteurs latents) ont été examinés pour constater que 336 (28%) construits ont été mal spécifiés comme étant réflexifs alors qu'ils devaient être formatifs.

Il est donc crucial de sensibiliser les chercheurs aux conséquences de ces mauvaises spécifications des modèles de mesure (ex. : sur-estimation ou sous-estimation des paramètres des relations structurelles) et les retombées en termes de validité des résultats, leur interprétation ainsi que les implications et les recommandations qui en découlent (Mackenzie, Podsakoff et Jarvis, 2003).

**Tableau 5.5**  
Problèmes de spécification des modèles de mesure en marketing

PERCENTAGE OF CORRECTLY AND INCORRECTLY SPECIFIED CONSTRUCTS BY JOURNAL									
	Overall			JMR			JM		
	Should be reflective	Should be formative	Total	Should be reflective	Should be formative	Total	Should be reflective	Should be formative	Total
Modeled as reflective	810 (68)	336 (28)	1,146 (96)	319 (70)	120 (26)	439 (96)	368 (63)	187 (32)	555 (95)
Modeled as formative	17 <sup>a</sup> (1)	29 <sup>a</sup> (3)	46 (4)	7 <sup>a</sup> (2)	10 <sup>a</sup> (2)	17 (4)	10 <sup>a</sup> (2)	18 <sup>a</sup> (3)	28 (5)
Total	827 (89)	365 (31)	1,192 (100)	326 (72)	130 (28)	456 (100)	378 (65)	205 (35)	583 (100)
	JCR			MS					
	Should be reflective	Should be formative	Total	Should be reflective	Should be formative	Total			
Modeled as reflective	107 (82)	22 (17)	129 (99)	16 (70)	7 (30)	23 (100)			
Modeled as formative	0 <sup>a</sup> (0)	1 <sup>a</sup> (1)	1 (1)	0 <sup>a</sup> (0)	0 <sup>a</sup> (0)	0 (0)			
Total	107 (82)	23 (18)	130 (100)	16 (70)	7 (30)	23 (100)			

NOTE.—JMR = *Journal of Marketing Research*, JM = *Journal of Marketing*, JCR = *Journal of Consumer Research*, and MS = *Marketing Science*. Items shown in parentheses are percentages.

<sup>a</sup>Indicates that although authors correctly identified the construct as reflective, they modeled it using partial least squares (PLS), which assumes a formative measurement model.

<sup>b</sup>Indicates that although authors correctly identified the construct as formative, they modeled it using PLS or scale scores—neither of which estimate construct-level measurement error.

Il s'avère donc primordial de comprendre la distinction entre les deux approches de mesure formative et réflexive, afin d'éclairer les chercheurs dans leurs décisions de spécification des modèles de mesure. La figure 5.1 présente une illustration de cette distinction et de la logique sous-jacente à chacun de ces modes de mesure pour le cas simple des construits latents de premier ordre.

Ce débat, lancé plus de 40 ans en arrière, a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs depuis les années 1990 (Diamantopoulos, Riefler et Roth, 2008), donnant lieu à quelques publications « pionnières » dans le domaine (ex. : Bollen et Lennox, 1991; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Mackenzie et Podsakoff, 2003; Mackenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005).

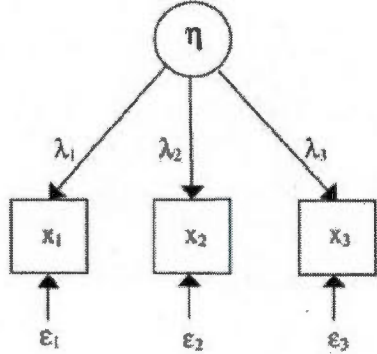
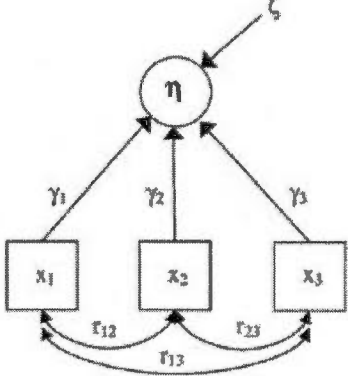
Récemment, cette problématique de mesure est devenue l'un des sujets les plus controversés en recherche, ayant mené en 2008 à un numéro spécial de « *Journal*



*of Business Research* » (ex. Ruiz et al. 2008; Coltman et al. 2008; Bruhn, Georgi et Hadwich, 2008). Parmi les contributions les plus récentes à ce sujet, se trouvent par exemple les études de Hair et al. (2012a, 2012b), respectivement en marketing et en comportement organisationnel, celle de Becker, Klein et Wetzels (2012) ou encore celle de Cadogan et Lee (2013). Ensemble, ces études ont permis de construire un cadre théorique et méthodologique qui guide l'application de cette « nouvelle » alternative de mesure des variables latentes et encourage les chercheurs à l'adopter (Coltman et al. 2008 ; Cadogan et Lee, 2013).

Après cette mise en situation de la problématique de mesure des variables latentes, la prochaine sous-section discutera l'application de l'approche de mesure formative au concept de valeur perçue par le client.

**Figure 5.1**  
Approche réflexive versus approche formative

Modèle de mesure d'un construit latent Réflexif (Mode A)	Modèle de mesure d'un construit latent Formatif (Mode B)
	
<p> <math>\eta</math> = construit latent  <math>x_i</math> = indicateurs  <math>\lambda</math> = coefficient représentant l'effet du construit sur l'indicateur (<i>loading</i>)  <math>\varepsilon</math> = indicateur de l'erreur de mesure. Les erreurs de mesures sont supposées être indépendantes et non reliées à la variable latente. </p>	<p> <math>\eta</math> = construit latent  <math>x_i</math> = indicateurs  <math>\gamma</math> = coefficient représentant l'effet de l'indicateur sur le construit (coefficient de régression)  <math>r</math> = corrélations entre indicateurs  <math>\zeta</math> = indicateur « d'erreur ». Ce terme d'erreur représente les causes du construit qui ne sont prises en compte par les indicateurs (<i>disturbance term</i>). </p>
<p>           Le construit est la « cause » des indicateurs.            Sur le plan formel, chaque indicateur est lié à la variable latente par une équation de régression simple du type :         </p> $x_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i$	<p>           Les indicateurs sont la « cause » du construit.            Sur le plan formel, le modèle s'écrit comme une équation de régression multiple :         </p> $\eta = \sum_{i=1}^n \gamma_i x_i + \zeta$

Source : Lacroux (2009), Diamantopoulos, Riefler et Roth (2008)

### 5.7.1.3. Application de l'approche formative à la mesure de la valeur perçue par le client

Comme pour plusieurs variables en marketing, la valeur client est l'un des concepts qui a été longtemps dominée par l'approche de mesure la plus conventionnelle (i.e. réflexive). En parcourant les études consacrées à la valeur client, depuis celle de Zeithaml en 1988 et jusqu'à aujourd'hui, il est encore rare de voir les auteurs spécifier leur approche de mesure de ce concept, comme étant réflexive ou formative (Ruiz et al., 2008; Hair et al., 2012a). C'est sans doute parce que les auteurs adoptent implicitement et par défaut l'approche réflexive (Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003, Ruiz et al., 2008).

L'une des études pionnières en marketing qui a tenté de mesurer la valeur client suivant une approche formative est celle de Lin, Sher et Shih (2005) qui ont appliqué cette recommandation en testant dans la même étude trois modèles de mesure de la valeur perçue (formatif, réflexif et unidimensionnel) dans le contexte spécifique du commerce électronique à Taiwan. Le modèle formative est ressorti comme le plus approprié pour mesurer la valeur perçue. Plus tard, Ulaga et Eggert (2006) ont mesuré le concept de valeur relationnelle à partir d'une approche formative. Plus récemment, Ruiz et al. (2008, 2010) ont également appliqué l'approche formative pour former un indice de la valeur perçue (valeur de service) dans le contexte de service. D'autres études, dont celles de Gil, Berenger et Cervera (2007) se sont contentés de soulever l'intérêt de cette problématique comme axe future de recherche sur le concept de valeur client.

Basé sur les recommandations préalablement cités, le choix de l'approche (i.e. formative ou réflexive) de mesure la valeur perçue par le client ne doit pas se baser sur l'intuition du chercheur ou sur la convenance (facilité) mais plutôt sur des critères

solides. Pour décider de l'approche de mesure à adopter, il importe d'abord d'expliquer les spécificités de chacune de ces deux techniques de mesure et surtout de mettre en relief les limites de l'approche réflexive qui pourraient justifier le passage à une approche formative pour la mesure de la valeur perçue.

Comme le soulignent Cotelman et al. (2008), le choix de l'approche de mesure doit être guidé par deux types de considérations. D'abord les spécificités théoriques telles que la nature du construit, la direction de causalité et les caractéristiques des indicateurs. Ensuite, des considérations empiriques telles que les corrélations entre les items ou les indicateurs, les relations entre les indicateurs et les antécédents ou conséquences du construit latent et finalement la colinéarité entre les indicateurs. (Voir tableau 5.6)

L'une des distinctions majeures entre ces deux approches concerne le sens de causalité entre la variable latente (ici la valeur perçue par le client) et ses composantes ou indicateurs (ici les dimensions de bénéfices et de coûts) (Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003) (voir figure 5.1 pour une illustration). Bien que la recherche montre une focalisation des chercheurs sur un sens de causalité de la variable latente (non observable) vers les indicateurs (mesurés), ceci ne peut être vrai pour tous les construits (Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003).

**Tableau 5.6**

Distinction entre approche formative et approche réflexive

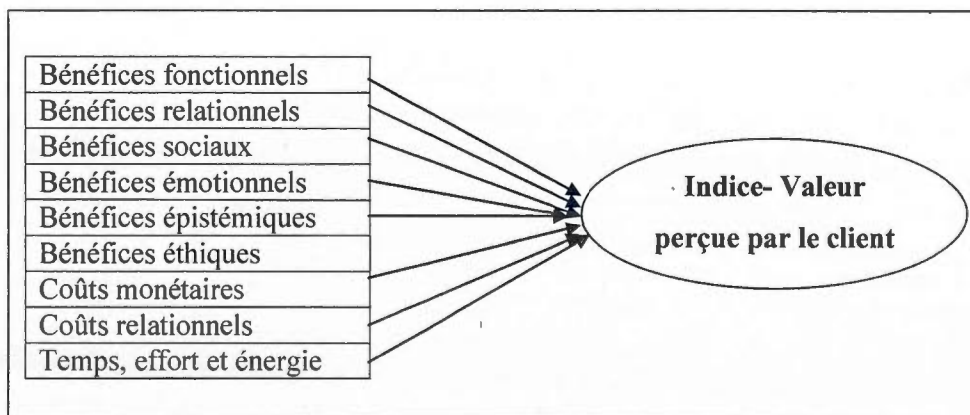
	<b>Approche réflexive</b>	<b>Approche formative</b>	<b>Valeur perçue par le client</b>
<b>Sens de causalité</b>	C'est le construit mesuré qui influence ses différents indicateurs (effets)	Ce sont les indicateurs du construit mesuré qui sont observés et qui causent le construit et l'influencent	<i>Trade-off</i> de bénéfices et de coûts Ce sont les composantes de bénéfices et de coûts qui influencent à la baisse ou à la hausse la valeur perçue globale
<b>Indicateurs non interchangeables</b>	Les indicateurs sont interchangeables. Par conséquent, l'élimination d'un des indicateurs n'altère pas le sens du construit.	Chaque indicateur est unique et constitue une partie intégrante du construit latent. Par conséquent, l'élimination de l'un des indicateurs peut altérer le signification du construit.	Chaque dimension de bénéfice et de coût est unique de part sa nature et son rôle sur la valeur perçue globale
<b>Corrélations en les indicateurs</b>	Les différents indicateurs sont supposés être hautement corrélés et co-varient	Les dimensions sont indépendantes Ils ne sont pas forcément corrélés	Les bénéfices et les coûts sont, à la base, indépendants.
<b>Antécédents et conséquences</b>	Les indicateurs réflexives d'un construit sont supposés avoir les mêmes antécédents et conséquences parce qu'ils sont tous le reflet du même construit latent et qu'ils sont conceptuellement interchangeables.	Les indicateurs sont indépendants et peuvent avoir des conséquences et des antécédents différents de ceux de construit formatif.	Les bénéfices et les coûts sont de différentes natures et peuvent avoir différents antécédents et conséquences
<b>Erreurs</b>	Les erreurs sont considérées au niveau des items individuels. Les termes d'erreurs sont des <i>random errors</i> qui peuvent être estimés en se basant sur l'information fournie par la matrice de covariance des indicateurs (Cadogan et Lee, 2013)	Les erreurs sont considérées au niveau du construit. Le terme d'erreur est un terme qui inclut tous les autres déterminants de la variable latente qui ne sont pas prises en considération par les indicateurs. Étant donné la complexité de procéder avec les erreurs dans les mesures formatives, plusieurs auteurs soutiennent l'hypothèse qu'il est possible d'ignorer l'erreur et la fixer à 0. Dans ce cas on parle plus de variable composite (Cadogan et Lee, 2013).	

Sources : Adapté de Cadogan et Lee ( 2013); Diamontopoulos, Riefler et Roth (2008), Crotman et al. (2008); Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2003)

Les mesures (ou items) ne sont pas toujours une réflexion d'un construit latent, mais devraient parfois être combinées pour le former. Dans un modèle de mesure réflexif, c'est la variable latente (i.e. valeur perçue) qui est supposée influencer ses propres indicateurs qui sont alors considérés comme « des effets ». Au contraire dans une approche formative, ce sont les indicateurs qui causent la variable latente et l'influencent (Lin, Sher et Shih, 2005; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007).

Cette dernière logique (formative) est plus appropriée aux spécificités théoriques de la valeur perçue par le client puisque c'est l'augmentation ou la diminution des bénéfices ou des sacrifices qui influence la valeur globale perçue par le client (à la hausse ou à la baisse) et non pas le contraire (voir figure 5.2). Il est par exemple, plus logique de dire qu'un client perçoit plus de valeur parce qu'il perçoit plus de bénéfices relationnels que de dire le contraire. C'est ainsi que Ruiz et al. (2008) considèrent que l'utilisation d'une mesure réflexive de la valeur perçue est conceptuellement « incorrecte », surtout lorsque les auteurs la définissent comme un *trade-off* de bénéfices et de coûts.

**Figure 5.2**  
Opérationnalisation de la valeur perçue par le client selon une approche formative





D'un autre côté, lorsque les chercheurs adoptent une approche réflexive, ils présument que les différentes composantes de la variable latente sont hautement corrélées (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Lin, Sher et Shih, 2005). Si une telle logique est appliquée au concept de la valeur perçue cela suppose par exemple, qu'une diminution de l'un des coûts causerait nécessairement une variation dans les autres composantes des bénéfices ou des coûts. Une telle hypothèse n'a pas un soutien théorique robuste et les quelques résultats isolés ne sont pas suffisants pour mener à la généralisation (Ruiz et al., 2008; Ruiz et al. 2010).

Au contraire une approche formative suppose que les composantes sont indépendantes et ne sont pas interchangeable (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003). Chaque indicateur constitue une facette unique et importante de la variable latente (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Lin, Sher et Shih, 2005; Collier et Bienstock, 2009). Ceci s'applique parfaitement au cas des composantes de bénéfices et des coûts de la valeur perçue dont chacune est unique de part sa nature et son rôle ou son impact sur la valeur perçue globale.

Lorsqu'il s'agit d'étudier un concept aussi riche et complexe que la valeur perçue, la perspective formative est donc jugée par les chercheurs comme plus appropriée (Lin, Sher et Shih, 2005; Smith et Colgate, 2007; Ruiz et al., 2008). Le choix des indicateurs formatifs (i.e. dimensions) à retenir doit s'appuyer, comme c'est le cas dans cette étude, sur des justifications théoriques solides. En effet, omettre d'inclure une dimension importante signifie perdre une partie du concept de la valeur perçue.

#### 5.7.1.4. Valeur perçue par le client : un construit de second-ordre

La figure 5.1 représente une illustration graphique d'un modèle de mesure formative (Mode B) d'un construit de premier-ordre. Toutefois, dans la réalité des études, comme c'est le cas de cette recherche, les modèles sont plus compliqués et impliquent souvent des construits de second-ordre.

Lorsque la valeur perçue est considérée comme étant unidimensionnelle, elle est généralement catégorisée comme un concept de premier-ordre ayant des indicateurs réflexifs (Ruiz et al., 2010). Au contraire, selon une approche multidimensionnelle, il est nécessaire de considérer la valeur perçue comme un concept de second-ordre (Ruiz et al., 2008; Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009). Autrement dit, le concept de valeur perçue a un niveau d'abstraction élevé (*higher-order construct*). Il est composé de multiples dimensions, appelée indicateurs formatifs<sup>22</sup>, qui représentent ses différentes facettes. (Lin, Sher et Shih, 2005; Ruiz et al., 2008; Ruiz et al., 2010)

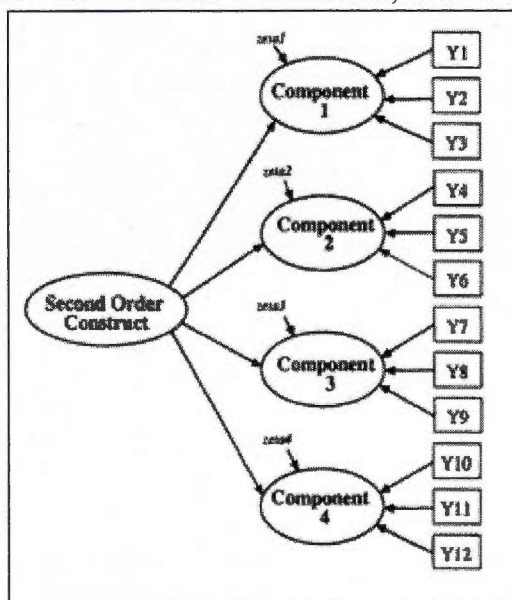
À l'instar des études émergentes, ayant mesuré la valeur perçue comme un construit formatif de second-ordre, les différentes dimensions de valeur (les bénéfices et les coûts) seraient considérées comme des construits de premier-ordre, mesurés, eux, selon une approche réflexive (Ruiz et al., 2008; Ruiz et al., 2010). Cette combinaison de mesures formatives et réflexives dans la même échelle de mesure est nouvelle et de plus en plus acceptée (Becker, Klein et Wetzels, 2012). Récemment, plusieurs études décrivent différents types de modèles de mesure de construits de second-ordre, se basant sur différentes combinaisons de mesures formatives et réflexives (ex. : Cadogan et Lee, 2013; Diamontopoulos, Riefler and Roth, 2008;

---

<sup>22</sup> Dans une approche réflexive, ils seraient des indicateurs réflexifs

Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003). La figure 5.3 illustre le type de modèle qui est adopté pour la mesure de la valeur perçue par le client dans cette étude.

**Figure 5.3**  
Modèle de mesure Premier-Ordre réflexif, Second-Ordre Formatif

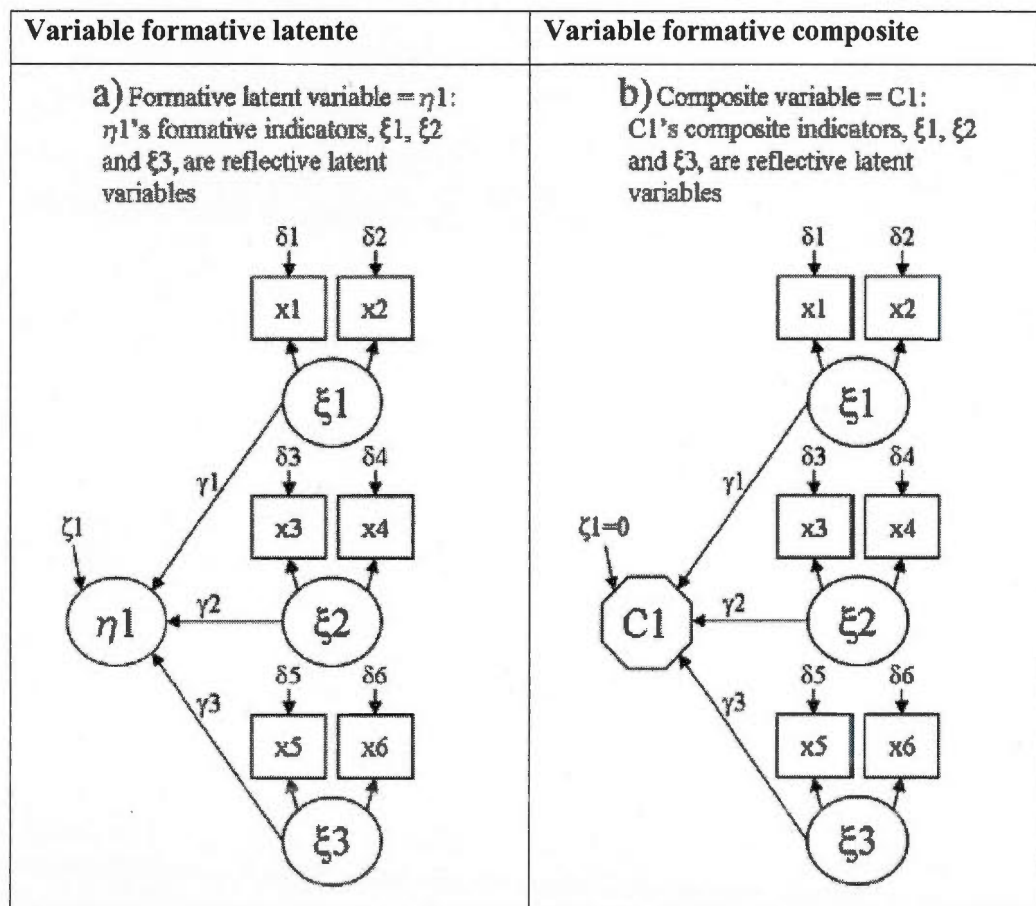


Source: Jarvis, Mackenzie and Podsakoff (2003)

Au sein du même modèle de la figure 5.3 ci-haut, une distinction importante est à faire. C'est en effet l'un des apports majeurs de l'étude Cadogan et Lee (2013) qui ont mené une revue critique de l'utilisation des variables formatives. Ces auteurs soulignent l'importance de distinguer entre une variable formative latente (prend en considération le terme d'erreur et reconnaît donc que les indicateurs ne reflètent pas la totalité des facettes du construit) et une variable composite formative qui fixe l'erreur à zéro (suppose que les indicateurs couvre parfaitement le domaine du construit formative (voir figure 5.4 pour une illustration). Dans cette étude c'est cette

dernière forme composite qui sera adoptée (ce choix fera l'objet de plus de justifications dans le Chapitre Discussion).

**Figure 5.4**  
Distinction entre variable formative latente et variable formative composite



Source : Cadogan et Lee (2013)

Comme mentionné au début de cette section, l'une des entraves majeures à l'utilisation des approches formatives, était l'absence d'un cadre théorique et d'un guide pratique pour la formation et la validation de cette forme émergente de mesure. Toutefois, il est possible de retracer dans la littérature des contributions théoriques et empiriques qui tentent de dépasser cette difficulté, en décrivant un processus pour former et évaluer les mesures formatives et les intégrer dans les modèles de recherche en gestion (Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003; Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2005; Roberts et Thatcher, 2009).

#### 5.7.1.5. Processus de formation et de validation d'un indice formatif

Comparativement au développement des échelles de mesure réflexives – qui est largement documenté dans la littérature (Nunnally, 1978; Churchill, 1979), le développement d'indices de mesures formatifs est moins discuté. Comme le révèle la littérature, l'une des contraintes majeures à l'utilisation de l'approche formative et à son acceptation par les journaux, est l'absence d'un cadre claire pour le développement et l'évaluation des mesures formatives. Récemment, plusieurs auteurs se sont intéressé à cette problématique et ont offert des lignes directrices pour développer et évaluer les mesures formatives (Edwards et Bagozzi, 2000; Diamantopoulos et Winklhofer, 2001, Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003; Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2005).

Ces chercheurs s'accordent que les construits réflexifs et formatifs, de part leurs natures, donnent lieu à des modèles de mesure très différents, et doivent donc être évalués selon des procédures différentes (Diamantopoulos, Riefler and Roth, 2008; Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2005; Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003).

Les travaux pionniers tels que celui de Diamantopoulos et Winklhofer (2001), complétés par des apports récents (Coltman et al., 2008; Collier et Bienstock, 2009; Cadogan et Lee, 2013), offrent aux chercheurs une panoplie de procédures permettant de s'assurer de la validité des mesures formatives. Quatre étapes sont généralement suggérées pour le développement et l'évaluation des mesures formatives :

**Étape 1 :** Définir le domaine théorique du construit (définition du construit en se basant sur une revue extensive de la littérature ou des entretiens exploratoires)

**Étape 2 :** Déterminer les indicateurs (facettes) qui sont supposés couvrir tout le domaine du construit (revue de littérature et étude exploratoire)

**Étape 3 :** Vérifier la significativité de la contribution des indicateurs au construit formatif (significativité des coefficients de régression et test de la multicolinéarité)

**Étape 4 :** S'assurer de la significativité externe de l'indice ou variable composite (vérifier la validité prédictive ou nomologique de la variable composite lorsque mise en relation avec d'autres variables dans un modèle plus large)

Généralement, les deux premières étapes de validation sont menées lors de la revue de la littérature et le développement des échelles de mesure. Les étapes 3 et 4 sont élaborées dans le cadre de l'analyse des données (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2005).

Cette section a permis de constater que l'approche de mesure formative constitue une meilleure alternative à la mesure du concept de valeur perçue par le client (sous forme d'un indice formatif), parce qu'elle est mieux adaptée à sa richesse théorique (multi-dimensionnalité) et à ses spécificités conceptuelles (résulte d'un *trade-off* de bénéfices et de coûts).



Pour conclure cette analyse, une liste des items de mesure de chacune des dimensions de valeur perçue par le client, qui ont été utilisés dans la collecte finale, est dressée au tableau 5.7. Les énoncés originaux des items ainsi que les indices de fidélité des échelles originales sont également disponibles à l'appendice E.

#### 5.7.2. Mesure de la valeur perçue par le personnel en contact

Dans la définition du concept de la valeur perçue par le personnel en contact (chapitre 3), il a été possible de constater les similarités théoriques qu'il avait avec le concept de valeur perçue par le client. En effet, comme pour les clients, la valeur perçue par le personnel en contact suppose un *trade-off* de bénéfices et de coûts de différentes nature. C'est donc un concept multidimensionnel dont les différentes facettes sont capturées par les différentes dimensions de bénéfices et de coûts ressortant de la revue de la littérature.

Partant des mêmes arguments utilisés pour la mesure de la valeur perçue par le client, l'approche formative est appliquée également pour former un indice de la valeur perçue par le personnel en contact. Une mesure unidimensionnelle réflexive et globale de la valeur perçue par le personnel en contact sera également incluse. Le tableau 5.8 dressent les différentes composantes de ce construit ainsi que les mesures qui ont été adoptées dans le questionnaire final (employé).

Comme pour les clients, les employés en contact auront également à évaluer l'importance de chacun des éléments suivants, sur une échelle allant de 1 à 7 où 1 signifie « pas du tout important » à 7 « très important » :

- Salaire, rémunération
- Développement de carrière
- Développement de connaissance
- Développement personnel
- Équilibre famille-travail
- Relation avec superviseur
- Relation avec collègues
- Pratiques éthiques de l'institution
- Stress associé au travail
- Temps et effort alloués au travail

#### 5.7.3. Mesures de la fidélité et du bouche-à-oreille

En plus de la valeur perçue, d'autres concepts seront mesurés à partir de la perspective client et ce pour des fins de validation et de vérification importantes pour la réalisation des objectifs de cette étude. Il s'agit du bouche à oreille (positif) et de la fidélité des clients. Puisque l'étude de cette dernière variable, la fidélité, comme un concept multidimensionnel (ex. : Toufaily, 2011) ne fait pas vraiment partie de la problématique centrale de cette recherche, seule sa facette conative (intention d'achat) a été mesurée. Étant donné que ces concepts ont été largement utilisés dans des études antérieures, des échelles existantes ont été adaptées et utilisées dans la présente étude.

#### 5.7.4. Mesures des attitudes et des comportements du personnel en contact

Les quatre variables médiatrices utilisées dans le modèle conceptuel sont largement documentées aussi bien dans la littérature en comportement organisationnel que dans celle en marketing. De ce fait, il a été plus facile de retracer

des échelles de mesures adéquates pour ces concepts. Les échelles qui ont été utilisées avec succès dans le cadre de problématiques marketing ont été privilégiées. Évidemment, les items des échelles originales ont été ajustés et adaptés au contexte de l'étude (services financiers).

Afin d'aboutir à des analyses très riches de l'interaction employé-client, il a été jugé intéressant de mesurer la perception des clients de certaines attitudes et comportements du personnel en contact. Pour ce faire, les variables de satisfaction au travail et d'engagement affectif de l'employé ont été choisies parce qu'elles sont plus facilement perceptibles par les clients lors de l'interaction avec l'employé. Le tableau 5.7 inclut également les énoncés des items de mesures de ces variables à partir de la perspective client. Certains items de la version originale des mesures de ces concepts ont été alors supprimés et d'autres ont été reformulés.

**Tableau 5.7**  
Échelles de mesures clients

N°	Construit	Source
	<b>Valeur perçue par le client</b>	
	<b>BÉNÉFICES FONCTIONNELS</b> 4 items	Ruiz et al. (2008) Barry et Terry (2008)
q.2.1.a	Je considère que cette institution offre un service de très haute qualité	
q.2.1.b	Dans cette institution les services financiers sont toujours dispensés conformément aux standards de qualité du secteur	
q.2.1.c	Les services offerts par cette institution répondent parfaitement à mes besoins et mes attentes	
q.2.1.d	Les services offerts par cette institution me procurent le résultat désiré	
	<b>BÉNÉFICES SOCIAUX</b> 4 items	Sweeney et Soutar (2001) Lapierre (2000)
q.2.2.j	Être client de cette institution financière m'aide à me sentir socialement accepté	
q.2.2.k	Être client de cette institution financière améliore grandement la façon dont je suis perçu par les autres	
q.2.2.l	Je suis très fier de dire aux gens que je fais affaire avec cette institution financière	
q.2.2.m	Cette institution financière a une très bonne réputation	
	<b>BÉNÉFICES ÉMOTIONNELS</b> 5 items	Sweeney et Soutar (2001) Sánchez-Fernandez, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009)
q.2.2.a	Je me sens très bien lorsque je visite cette institution financière	
q.2.2.b	Ça me fait vraiment plaisir de me rendre à cette institution financière	
q.2.2.c	Je me sens tout à fait à l'aise lorsque je visite cette institution financière	
q.3.2.a	Je me sens bien lorsque je rencontre les employés de cette institution financière	
q.3.2.b	Les employés font toujours de ma visite une expérience agréable	



Tableau 5.7 (suite)

	<b>BÉNÉFICES RELATIONNELS</b> Total : 22 items	
	<b>CONFIANCE ENVERS INSTITUTION</b> 3 items	Ruiz et al. (2008)
q.2.1.e	Je suis très confiant que les services sont dispensés correctement	
q.2.1.f	Je pense qu'il y a très peu de risques associés à l'utilisation des services de cette institution	
q.2.1.g	Je fais confiance à cette institution	
	<b>CONFIANCE ENVERS PERSONNEL</b> 8 items	Toufaily et al. (2010)
q.3.2.c	Je pense que les employés de cette institution sont très compétents dans leur domaine d'activité	
q.3.2.d	Je peux compter sur les employés de cette institution pour exécuter mes transactions	
q.3.2.e	Je sais à quoi m'attendre avec les employés de cette institution	
q.3.2.f	Je pense que les employés de cette institution tiennent leurs promesses	
q.3.2.g	Les employés de cette institution respectent leurs engagements envers les clients	
q.3.2.h	Les employés de cette institution montrent de l'intérêt pour résoudre mes problèmes	
q.3.2.i	Selon moi, en cas de problème, les employés de cette institution déploieraient, des efforts importants pour le résoudre.	
q.3.2.j	Je fais confiance aux employés de cette institution	
	<b>PERSONNALISATION</b> 3 items	Lapierre (2000)
q.2.1.h	Les services de cette institution sont personnalisés	
q.2.1.i	Cette institution offre des services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients	
q.3.2.k	Les employés de cette institution sont capables de comprendre mes besoins spécifiques	
	<b>RÉACTIVITÉ</b> 3 items	Naylor et Frank (2000)
q.3.2.l	Les employés de cette institution me procurent des solutions rapides à mes problèmes	
q.3.2.m	Les employés de cette institution sont à l'écoute de mes problèmes	
q.3.2.n	Les employés de cette institution me donnent des conseils pertinents	

Tableau 5.7 (suite)

	<b>FLEXIBILITÉ</b> 2 items	Lapierre (2000)
q.3.2.o	Les employés de cette institution se montrent flexibles pour pouvoir répondre à mes demandes	
q.3.2.p	Les employés de cette institution sont capables d'ajuster les produits de l'institution financière pour répondre à mes besoins	
	<b>INTERACTION PERSONNELLE</b> 3 items	Hartline et Ferrell (1996)
q.3.3.a	Les employés de cette institution me traitent avec respect	
q.3.3.b	Les employés de cette institution m'offrent une attention personnelle	
q.3.3.d	Globalement, j'ai une très bonne relation avec les employés de cette institution	
	<b>BÉNÉFICES ÉTHIQUES</b> 3 items	Inspiré de Sánchez-Fernandez, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009)
q.2.2.d	Être client de cette institution financière répond parfaitement à mes valeurs éthiques et morales	
q.2.2.e	Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales	
q.2.2.f	J'apprécie énormément l'orientation éthique et morale de cette institution financière	
	<b>BÉNÉFICES ÉPISTÉMIQUES</b> 3 items	Adapté de Pihlotrom et Brush (2008) et Pura (2005)
q.2.2.g	Cette institution financière me permet d'apprendre de nouvelles choses	
q.2.2.h	Mon expérience en tant que client de cette institution financière me permet d'essayer de nouvelles technologies	
q.2.2.i	J'aime essayer les nouveaux services de cette institution financière	
	<b>COÛTS MONÉTAIRES</b> 2 items	Sweeney et Soutar (2001), Lapierre (2000), Barry et Terry (2008), Ruiz et al. (2008)
q.2.3.a	Les frais des services chargés par cette institution financière sont excessifs	
q.2.3.b	Comparés aux autres institutions, les frais financiers imposés par cette institution financière sont très élevés	



Tableau 5.7 (suite)

	<b>TEMPS, EFFORT ET ÉNERGIE</b> 3 items	Ruiz et al. (2008), Gao, Sirgy et Bird (2005), Lapierre (2000)
q.2.3.c	Obtenir et utiliser les services de cette institution financière requiert beaucoup de temps	
q.2.3.d	L'effort que j'investis pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière est très élevé	
q.2.3.e	Je dépense beaucoup d'énergie pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière	
	<b>COÛT RELATIONNEL</b> 3 items	Adapté de Bergeron, Ricard et Perrien (2003)
q.2.3.f	La résolution de conflits avec cette institution financière est généralement très difficile	
q.3.3.e	Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution génèrent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent	
q.3.3.f	Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution sont habituellement très conflictuelles	
	<b>VALEUR GLOBALE PERÇUE PAR LE CLIENT</b> 2 items	Lin, Sheh et Sih (2005) Ruiz et al. (2008)
q.2.4.a	Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires (ex. : temps), je pense que le service offert par cette institution financière en vaut la peine	
q.2.4.b	En comparant les bénéfices offerts aux différents coûts que j'assume, je pense que cette institution financière offre des services d'une excellente valeur	
	<b>BOUCHE À OREILLE (+)</b> 3 items	Gremler et Gwinner (2000)
q.2.4.c	J'encourage fréquemment mes amis et mes proches à faire affaire avec cette institution financière	
q.2.4.d	Je recommande cette institution financière à chaque fois que quelqu'un me demande conseil	
q.2.4.e	Lorsque j'assiste à des discussions concernant les institutions financières, je recommande toujours cette institution	
	<b>FIDÉLITÉ</b> 2 items	Crosby et al. (1990) Perrien, Bergeron et Ricard (2003)
q.2.4.f	J'ai l'intention de continuer à faire affaire avec cette institution financière encore plusieurs années	
q.2.4.g	Tant que cette institution financière offre ce même niveau de service, je ne je changerai pas pour une autre institution	

Tableau 5.7 (suite et fin)

	Satisfaction au travail – perception clients 3 items	Ramaswami et Singh (2003)
q.3.4.a	Les employés semblent très satisfaits par leur travail à cette institution financière	
q.3.4.b	Les employés à cette institution financière sont très passionnés par leur travail	
q.3.4.c	Les employés semblent vraiment aimer leur travail à cette institution financière.	
	Engagement affectif - perception clients 2 items	Chang et Lin (2008) Ramaswami et Singh (2003)
q.3.4.e	Pour les employés, cette institution financière est bien plus qu'un lieu de travail	
q.3.4.f	Les employés sont fiers de travailler pour cette institution financière	

**Tableau 5.8**  
Tableau de synthèse des mesures du volet personnel en contact

N°	Construit	Source
	<b>Valeur perçue par le personnel en contact</b>	
	<b>Bénéfices Stratégiques</b>	
	<b>Formation</b>	Lee et al. (2006)
2.a	L'institution financière offre à ses employés des programmes de formation parfaitement adaptés à leurs besoins au travail	
2.b	L'institution financière alloue beaucoup de temps et d'efforts à des activités de formation	
2.c	L'institution financière offre souvent des sessions de formation nous permettant de mieux servir le client	
	<b>Développement personnel</b>	Nouveaux items
2.d	Mon travail dans cette institution financière me permet d'améliorer sans cesse mes connaissances	
2.e	Mon travail dans cette institution financière me permet souvent de vivre de nouvelles expériences	
2.f	Mon travail dans cette institution financière me permet d'accroître considérablement ma confiance en moi	
2.g	Mon travail dans cette institution financière me permet de vivre un sentiment d'accomplissement personnel	
	<b>Carrière et stabilité d'emploi</b>	Kraimer et Wayne (2004)
2.h	L'institution financière se préoccupe beaucoup du développement de ma carrière	
2.i	L'institution financière tient toujours compte de mes objectifs professionnels lorsqu'il s'agit de prendre des décisions par rapport à ma carrière	
2.j	Je suis toujours tenu au courant des opportunités de développement de carrière disponibles à l'institution financière	
	<b>Développement de compétence</b>	Ramaswami et Singh (2003)
4.1.s	Mon superviseur discute souvent avec moi des stratégies qui permettent d'améliorer ma performance au travail	
4.1.t	Mon superviseur me demande souvent mes suggestions concernant les moyens d'améliorer ma performance	



Tableau 5.8 (suite)

	<b>Équilibre famille travail</b>	Nouveaux items inspirés de Eisenberger et al. (1986); Lambert (2000)
3.e	J'ai beaucoup de difficulté à concilier mon travail et ma famille	
3.f	Avec mon travail à l'institution financière, il me reste très peu de temps pour ma vie personnelle	
3.g	L'institution financière offre constamment à ses employés les moyens pour concilier travail et vie personnelle	
	<b>Bénéfices économiques</b>	Lester et Kickul (2001)
3.a	Je considère que mon salaire est parfaitement représentatif de ma performance au travail	
3.b	Je considère que mon salaire correspond parfaitement à mes qualifications	
3.c	Les compensations offertes par cette institution sont très compétitives	
3.d	Les bénéfices (santé, retraite, vacances) offerts par cette institution sont très compétitifs	
	<b>Bénéfices relationnels</b>	
	<b>Confiance en superviseur</b>	Ramaswami et Singh (2003)
4.1.a	Je discute ouvertement avec mon superviseur des problèmes que je rencontre au travail, sans avoir peur qu'il le retienne contre moi plus tard	
4.1.b	Je fais totalement confiance à mon superviseur	
4.1.c	Mon superviseur protège toujours mes intérêts	
	<b>Justice Procédurale</b>	Ramaswami et Singh (2003)
4.1.d	Les compensations que mon superviseur m'offre sont toujours basées sur mes réalisations et mes contributions au travail	
4.1.e	Je peux toujours influencer les décisions de mon superviseur concernant mes compensations	
4.1.f	Quand il s'agit d'une décision concernant mes compensations, mon superviseur prend toujours en considération ce que je dis	
4.1.g	Globalement, mon superviseur est très équitable dans les décisions concernant les compensations	

Tableau 5.8 (suite)

	Justice interactionnelle	Ramaswami et Singh (2003)
4.1.h	Mon superviseur est très honnête envers moi	
4.1.i	Mon superviseur essaie toujours d'être équitable	
4.1.j	Mon superviseur me traite avec beaucoup de respect et de dignité	
4.1.k	Mon superviseur est très sensible à mes besoins personnels	
4.1.l	Mon superviseur se préoccupe toujours de mes droits en tant qu'employé	
	Reconnaissance	Eisenberger et al. (1986), Chang et Lin (2008) Extrait de l'échelle POS
4.1.m	Mon superviseur se montre toujours fier de mes accomplissements et réalisations au travail	
4.1.n	Même si je réalise une très bonne performance, mon superviseur ne va pas toujours s'en rendre compte	
4.1.o	Mon superviseur se montre très reconnaissant pour les efforts supplémentaires que je fais au travail	
	Bénéfices éthiques	
6.a	Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales (n)	
6.b	L'institution financière est réputée pour être très éthique et socialement responsable (n)	
6.c	L'institution financière se préoccupe beaucoup de la protection de l'environnement (n)	
	Coûts et sacrifices COÛTS ET SACRIFICES	
	Coûts relationnels	
	Conflit de rôle	Hartline et Ferrell (1996), Chebat et Kollias (2000) Version réduite
4.1.p	Je m'entends parfaitement avec mon superviseur sur la quantité de travail que je dois assurer	
4.1.q	Je m'entends parfaitement avec mon superviseur concernant l'autorité que j'ai pour prendre des décisions	
4.1.r	Je sais parfaitement à quel point mon superviseur accepterait que j'ajuste les règles pour pouvoir satisfaire les clients	

Tableau 5.8 (suite)

	Ambiguïté du rôle	Hartline et Ferrell (1996), Chebat et Kollias (2000) Version réduite
5.a	Je sais très bien quoi faire pour satisfaire les clients	
5.b	Je sais très bien comment organiser mes activités quotidiennes au travail	
5.c	Je sais très bien comment gérer des problèmes et des situations inhabituelles	
5.d	Je sais très bien ce que les clients attendent de moi	
	<b>Stress global</b>	
5.e	Globalement, je me sens très stressé dans mon travail	
5.f	Il y a beaucoup de pression dans mon travail	
	<b>Coût d'opportunité</b>	Vandenberghe et al. (2007)
5.g	Je continue à travailler pour cette institution financière parce que je ne crois pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes bénéfices	
5.h	Personnellement, je pense que si je quitte cette institution, les coûts seraient bien plus supérieurs que les bénéfices	
5.i	Je ne compte pas quitter cette institution en raison de tout ce que je risque de perdre.	
	<b>Temps, effort, énergie</b>	
5.j	Le temps, l'effort et l'énergie alloués à mon travail sont excessifs (n)	
	<b>Valeur globale perçue par le personnel en contact</b>	
7.1.k	Globalement, en comparant tous les coûts associés à mon travail avec tous les avantages qui me sont offerts, je pense que ce travail en vaut la peine (n)	



Tableau 5.8 (suite)

	Attitudes et comportements des employés	
	<b>Performance Extra-rôle</b>	Bettencourt et Brown (1997) Chebat et Kollias (2000) Lee et al (2006)
8.1.a	Personnellement je considère la satisfaction des clients comme l'une de mes responsabilités	
8.1.b	Je sens toujours que c'est mon devoir d'aider un client	
8.1.c	J'assiste volontairement les clients même si ça implique d'aller au-delà de mes responsabilités au travail	
8.1.d	En cas de problème, j'aide les clients en allant parfois au-delà de ce qui est normalement requis au travail	
8.1.e	Lorsque je sers des clients, je dépasse souvent les tâches requises	
	<b>Comportement organisationnel de citoyenneté</b>	Paulin, Ferguson et Bergeron (2006) Bell et Menguc (2002)
4.2.a	<b>Généralement mes collègues au travail me décrivent comme une personne qui :</b> Aide toujours ses collègues qui ont des problèmes liés au travail	
4.2.b	Aide toujours les collègues qui ont une lourde charge de travail	
4.2.c	Aide toujours les collègues qui ont été absents	
4.2.d	Donne volontairement de son temps pour aider les collègues qui rencontrent des problèmes au travail	
4.2.e	Aide souvent les nouveaux employés même si ce n'est pas exigé	
	<b>Satisfaction au travail</b>	Ramaswami et Singh (2003)
7.1.a	Mon travail à l'institution financière est très passionnant	
7.1.b	Mon travail à l'institution financière est très satisfaisant	
7.1.c	Ce que je fais dans la cadre de mon travail à l'institution financière vaut vraiment la peine	
7.1.d	Le travail que je fais à l'institution financière me donne un sentiment d'accomplissement	

Tableau 5.8 (suite et fin)

	Engagement Affectif	Chang et Lin (2008); Ramaswami et Singh (2003)
7.1.e	Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette institution financière	
7.1.f	J'aime beaucoup discuter de mon institution financière avec des personnes externes	
7.1.g	Je sens vraiment que les problèmes de l'institution financière sont les miens	
7.1.h	Je suis très fier d'appartenir à cette institution financière	
	Valeur perçue par le client – perception employé	Lin, Sheh et Sih (2005) Ruiz et al (2008)
8.1.f	Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires assumés par les clients, je pense que le client considère que le service offert par l'institution financière en vaut la peine	
8.1.h	En comparant les bénéfices offerts aux clients aux différents coûts qu'ils assument, je pense que le client considère que l'institution financière leur offre des services d'une excellente valeur	

### 5.8 Méthodes d'analyse des données

Dans la plupart des études de nature quantitative, les chercheurs se basent sur la modélisation par équations structurelles pour répondre aux objectifs de la recherche. Bien que la modélisation basée sur la covariance (CB-SEM) domine la recherche en gestion, la modélisation par équations structurelles par la méthode PLS (*Partial Least Squares*) (PLS-SEM) est de plus en plus acceptée comme une alternative intéressante et mieux adaptée aux spécificités de certaines études (Hair et al., 2012a; Hair et al., 2012b).

Durant les dernières années, les chercheurs sont souvent appelés à redécouvrir cette approche qui peut s'avérer plus pertinente pour certaines problématiques en marketing ou en management en général (Chin, 1998). Récemment, deux numéros spéciaux de la revue « *Long Range Planning* » en 2012 et 2013, ont été consacrées à cette approche et à son application à différents domaines de gestion dont le marketing.

Contrairement à ce qui est couramment répandu, les deux approches CB-SEM (EQS, Lisrel) et PLS-SEM ne sont pas exclusives mais complémentaires et le choix des chercheurs de l'une ou l'autre doit être guidé par des critères bien rigoureux (Fernandes, 2012). Le tableau 5.9 décrit les caractéristiques de la méthode PLS qui en font un choix méthodologique pertinent pour cette recherche. La figure 5.5 donne également une illustration graphique des critères de choix entre CB-SEM et PLS-SEM (Fernandez, 2012).

Dans cette étude toutes les analyses sont faites avec le logiciel SmartPLS 2.0.<sup>23</sup>

---

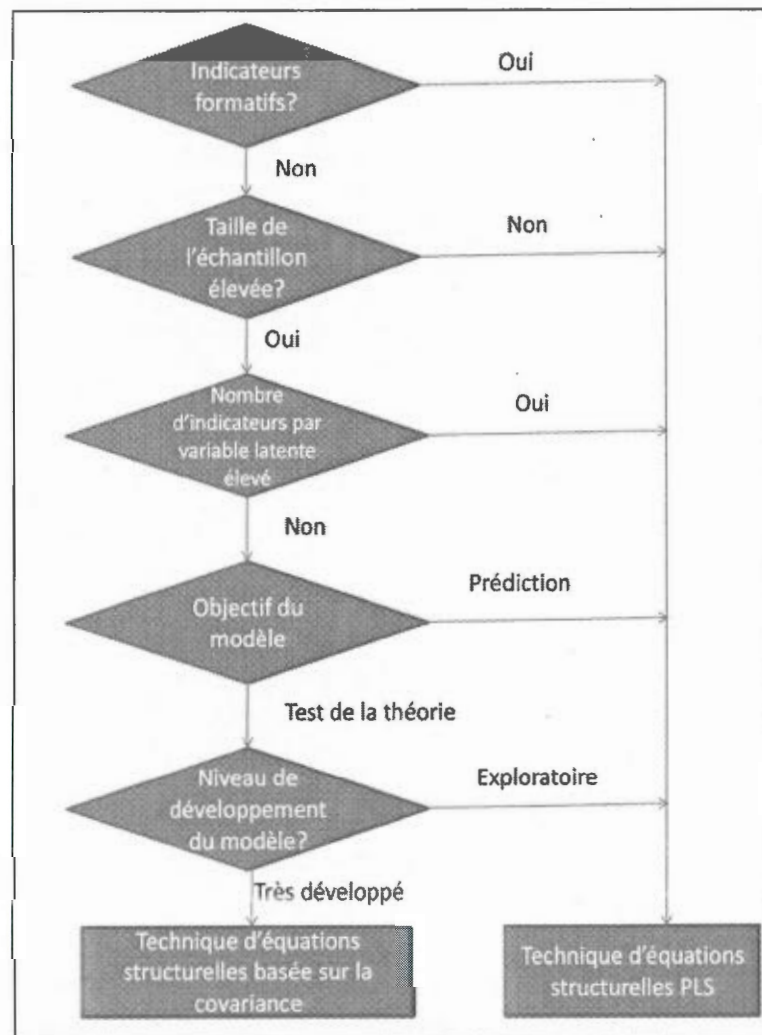
<sup>23</sup> <http://www.smartpls.de>

**Tableau 5.9**  
**Spécificités de l'approche PLS-SEM**

<b>Critères</b>	<b>PLS-SEM</b>
Caractéristiques des données	Beaucoup plus flexible que CB-SEM N'exige pas la multi-normalité des données
Approche conceptuelle et finalité	Très bien adapté aux nouvelles problématiques qui ne sont pas encore solidement supportés par la littérature.  Une méthode prédictive permettant de construire la théorie ( Contrairement à CB-SEM ayant une orientation confirmatoire d'une théorie déjà bien établie)
Caractéristiques du modèle	Permet de tester des modèles partiels mais également des modèles avec un niveau de complexité très élevé
Caractéristiques des variables	Assez souple pour pouvoir estimer des modèles combinant des variables réflexives et formatives (très difficile à faire avec Lisrel ou EQS)
Taille de l'échantillon	Compatible avec les petits échantillons avec des recommandations minimales entre 30 et 100 observations (versus minimum 200 pour Lisrel ou EQS)

**Sources: Hair et al. (2013); Ruiz et al. (2010); Chin (1998)**

**Figure 5.5**  
Critères de choix de la méthode d'équations structurelles (CB-SEM versus PLS-SEM)



Source : Hsu et al. (2006)

## CHAPITRE VI

### RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de cette étude. Suite à la description des deux échantillons, les résultats sont présentés en trois volets : Les résultats pour l'échantillon de clients, pour celui du personnel en contact (PC) et ceux des dyades. Pour les deux premiers volets, les résultats des modèles de mesures sont d'abord explicités et sont ensuite suivis par les résultats des modèles structurels (test des hypothèses). L'objectif du troisième volet en est principalement un de vérification des résultats à travers un modèle globale.

#### 6.1. Description des échantillons

##### 6.1.1. Échantillon clients

L'échantillon des clients, obtenu à travers le sondage en ligne, est de 652 répondants. Comme le montre le tableau 6.1, l'échantillon est composé de 47,7% d'hommes et de 52,3% de femmes. Plus de la moitié des répondants ont un niveau de scolarité universitaire ou, au moins collégial. Parmi les répondants, 55,67% sont actifs (employés, dirigeants ou travailleurs autonomes), 10,3% sont des étudiants et 24,5% sont retraités. La majorité des répondants ont comme institution principale La Caisse Desjardins (42,3%), suivie de la Banque Nationale du Canada (16,4%). Certaines différences entre l'échantillon de l'étude et celui de la population sont révélées dans le tableau 6.1, mais qui ne sont toutefois pas dramatiques pour la recherche.



**Tableau 6.1**  
Profil de l'échantillon client

Variable	Catégorie	Fréquence	Pourcentage	Population Canada francophone PMB (2011)
<b>Sexe</b>				
	Homme	311	47,7%	46,9%
	Femme	341	52,3%	53,1%
<b>Âge</b>	Moyenne	48		
<b>Niveau de scolarité</b>				
<b>VM= 17</b>				
	Primaire	5	8%	12,3%
	Secondaire	172	26,4%	24,2%
	Collégial	185	28,4%	10,9%
	Universitaire	273	41,9%	52,7%
<b>Occupation</b>				
<b>VM= 14</b>				
	Étudiant (e)	67	10,3%	3,53%
	Employé (e)	269	41,3%	
	Cadre/dirigeant	22	3,4%	
	Chef d'entreprise	2	,3%	
	Travailleur (se) autonome	70	10,7%	
	Retraité (e)	160	24,5%	
	Personne au foyer	24	3,7%	
	Sans emploi	24	3,7%	
<b>Revenu total avant impôt</b>				
<b>VM = 0</b>				
	Moins de 25 000\$	112	17,2%	
	Entre 25 000\$ et 49 999\$	235	36%	
	Entre 50 000\$ et 74 999\$	142	21,8%	
	Entre 75 000\$ et 99 999\$	91	14%	
	Entre 100 000\$ et 124 999\$	43	6,6%	
	Plus de 125 000\$	29	4,4%	

Tableau 6.1 (suite et fin)

Variable	Catégorie	Fréquence	Pourcentage	Population - Canada francophone PMB (2011)
<b>Langue maternelle VM= 52</b>				
	Français	591	90,6%	78,1%
	Anglais	9	1,4%	7,7%
<b>Institution financière VM= 5</b>				
	Banque CIBC	17	2,6%	
	Banque HSBC	1	0,2%	
	Banque ING Direct	8	1,2%	
	Banque Laurentienne du Canada	33	5,1%	
	Banque de Montréal (BMO)	66	10,1%	
	Banque Nationale du Canada (BNC)	107	16,4%	
	Banque Royale du Canada (RBC)	76	11,7%	
	Banque Scotia	18	2,8%	
	Banque TD Canada Trust	41	6,3%	
	Desjardins	276	42,3%	
	Caisse Populaire Acadienne	4	0,6%	

VM= valeurs manquantes

La durée moyenne de la relation avec l'institution est de 18 ans (mais avec un écart type élevé de près de 14). Près de 52% des répondants se déplacent à la succursale (pouvant inclure les guichets automatiques dans les succursales) plus de 3 fois par mois et 57% des répondants moins de 4 fois par années. En moyenne, 54,22% des transactions des répondants sont faites sur le site web de l'institution (Tableau 6.2).

**Tableau 6.2**  
Comportement des clients

Variable	Moyenne	Écart type
Durée de la relation avec l'institution (en années)	18,62	13,93
Nombre moyen de visites par mois	3,64	4,9
Pourcentage transaction sur site Web	54,22%	37,57%

#### 6.1.2. Échantillon personnel en contact

La combinaison de l'échantillon du sondage en ligne (N =37) et du questionnaire papier (N= 30), a abouti à un échantillon d'employés d'une taille de 67 répondants. Cette combinaison a été possible suite aux résultats favorables (différences majoritairement non significatives) d'une comparaison des moyennes (*Independent samples t test*) entre les deux échantillons (voir appendice F). Comme le montre le tableau 6.3, l'échantillon est composé de 32,8% d'hommes et de 65,7% de femmes avec une moyenne d'âge de 47 ans. Plus de 50% sont mariés ou conjoints de fait. Plus de 50% ont un niveau d'éducation universitaire. Pour plus de 45%, le revenu familial brut se situe entre 25 000\$ et 74 999\$. Comme pour les clients, la majorité des répondants sont des employés à la Caisse Desjardins (65,7%).

En moyenne, les employés interrogés ont une ancienneté de 15 ans dans l'institution actuelle et de 17 ans dans le secteur financier. En moyenne, ils ont été dans le poste actuel pour environ 6 ans. Il est également pertinent de préciser que les employés passent en moyenne 53,7% de leur temps en contact direct avec les clients.

**Tableau 6.3**  
Profil sociodémographique de l'échantillon du PC

Variable	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
<b>Sexe</b> VM= 1			
	Homme	22	32,8%
	Femme	44	65,7%
<b>Âge</b>	Moyenne	48	
<b>Niveau de scolarité</b> VM= 2			
	Primaire	0	0
	Secondaire	6	9,0
	Collégial	4	6,0
	Universitaire	52	77,6
	Autre	2	4,5
<b>Revenu total avant impôt</b> VM = 1			
	Moins de 25 000\$	5	7,5
	Entre 25 000\$ et 49 999\$	17	25,4
	Entre 50 000\$ et 74 999\$	14	20,9
	Entre 75 000\$ et 99 999\$	13	19,4
	Entre 100 000\$ et 124 999\$	9	13,4
	Plus de 125 000\$	8	11,9
<b>Statut marital</b> VM = 2			
	Célibataire	3	4,5
	Conjoint de fait	26	38,8
	Marié	26	38,8
	Divorcé	6	9,0
	Séparé	3	4,5
	Veuf/Veuve	1	1,5
<b>Langue maternelle</b> VM= 2	Français	64	95,5%
	Anglais	1	1.5%

Tableau 6.3 (suite et fin)

Variable	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
<b>Institution financière</b> VM= 5	Laurentienne	1	1,5
	BMO	5	7,5
	BNC	14	20,9
	RBC	1	1,5
	TD Canada trust	1	1,5
	Desjardins	44	65,7
	PC financial	1	1,5
	Autre		
<b>Poste actuel</b> VM = 27	Conseiller	25	37,3
	Directeur de compte	2	3,0
	Caissier	4	6,0
	Service à la clientèle	4	6,0
	Accueil	1	1,5
	Autre	4	5,97

### 6.1.3. Échantillons des dyades

L'échantillon de dyades consiste en 30 employés de la même succursale et leurs clients respectifs (104). Comme expliqué dans le chapitre précédent, les questionnaires clients et employés ont été codés afin de pouvoir associer chaque employé avec ses clients. Pour certains répondants (clients) la première page était détachée du questionnaire retourné et il n'était donc pas possible de les associer à un employé déterminé. Dans d'autres cas, les clients ont retourné les questionnaires mais l'employé ne l'a pas fait. Le tableau 6.4 montre le nombre de clients ayant répondu au questionnaire pour chaque employé (codé E1, E2,...etc). Généralement, la moyenne de réponse des clients au sondage est de 3 clients par personnel en contact.

**Tableau 6.4**  
Dyades employé- clients

Code PC	E1	E4	E5	E6	E7	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E17	E18	E19	E20	E21	E23	E24
#Clients	6	2	3	1	1	5	2	3	3	6	1	5	5	1	1	4	3	4
Code PC	E25	E26	E27	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E38	E39	E41	E42	E43	total	
#Clients	4	3	1	3	1	6	10	1	2	1	1	1	2	2	4	4	102	

- Les clients (dyades) :

L'échantillon des clients est composé de 28,8% d'hommes et de 70,2% de femmes. L'âge moyen des répondants est de 53 ans. La moitié ont un niveau universitaire ou au moins collégial. Près de 51% des répondants sont actifs sur le marché du travail. En moyenne, les clients visitent leur succursale près de 4 fois par mois (y compris le guichet automatique).

- Les employés (dyades) :

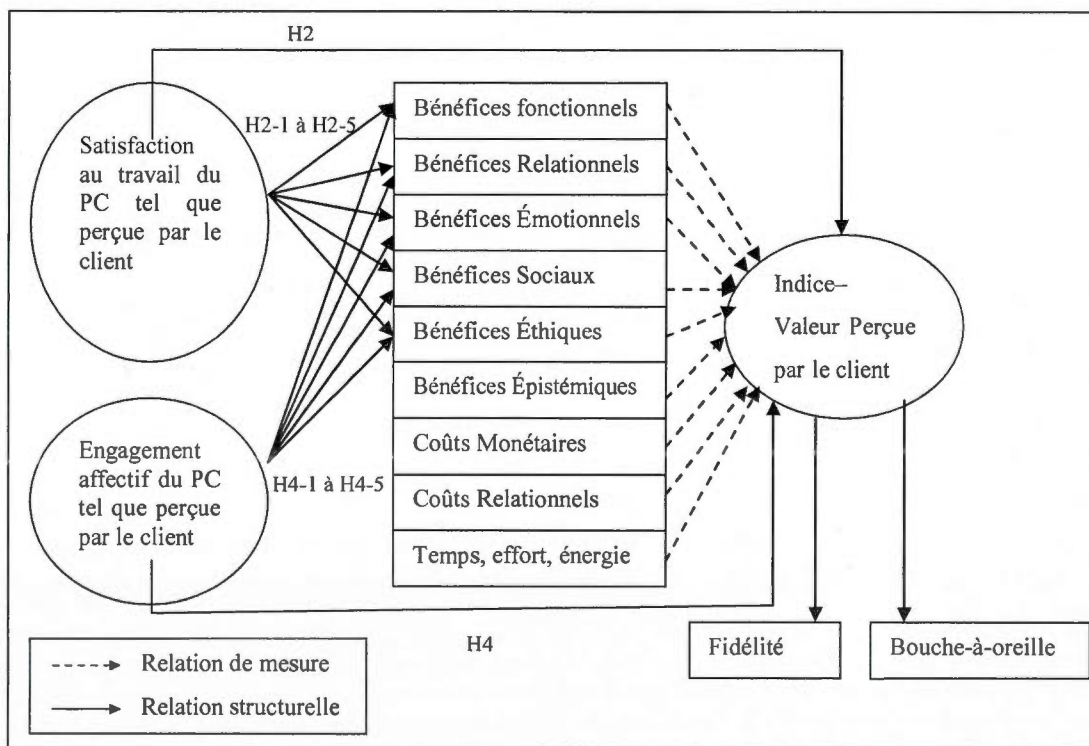
Cet échantillon (N= 30) est majoritairement composé de femmes (80%). L'âge moyen des répondants est de 44 ans. Parmi le personnel en contact interrogé, 60% sont des conseillers. Près de 70% ont un niveau universitaire ou au moins collégial. Près de 57% ont un revenu personnel brut se situant entre 25 000\$ et 49 999\$. En moyenne, les employés ont une ancienneté avec leur institution actuelle de 13 ans et une expérience dans le secteur financier de 15 ans. Ils ont été dans leur poste actuel pour près de 8 ans. En moyenne, les employés passent 82% de leur temps en contact direct avec les clients.



## 6.2. Résultats du volet clients:

La figure 6.1 est une présentation plus détaillée de l'interface employé-client (partie gauche) du modèle conceptuel de la figure 4.2. Elle illustre les relations qui sont testées dans le cadre de ce premier volet (clients). En fait, les prochaines analyses permettront de voir si le fait que le client perçoive ou non que le personnel en contact soit satisfait de son travail et qu'il perçoive que ce dernier est «engagé affectivement», influencent la valeur perçue et les bénéfices/coûts de la relation.

**Figure 6.1**  
Modèle 1 – Volet clients



### 6.2.1 Évaluation du modèle de mesure (*Outer model*) :

Le modèle de mesure, appelé également modèle externe ou « *outer model* » dans le contexte de PLS, est évalué selon un ensemble de critères. Dans cette étude, les modèles de mesure client intègrent des mesures réflexives et des mesures formatives (en voir le sommaire au tableau 6.5).

**Tableau 6.5**  
Classification des variables étudiés en formatives et réflexives

<b>Variables formatives</b>
Valeur perçue par le client (indice)
<b>Variables réflexives</b>
Bénéfices fonctionnels
Bénéfices sociaux
Bénéfices émotionnels
Bénéfices relationnels
Bénéfices éthiques
Bénéfices épistémiques
Coûts monétaires
Temps, effort, énergie
Coûts relationnels
Valeur perçue par le client- mesure globale
Bouche à oreille
Fidélité
Satisfaction au travail- perception client
Engagement affectif – perception employé

L'une des erreurs souvent associées à l'utilisation des approches formatives, est l'utilisation des mêmes critères d'évaluation que pour les mesures réflexives. Or, comme le soulignent plusieurs nouvelles recherches, (ex. : Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003, Chin, 2010; Hair et al., 2013), l'utilisation des procédures standards de développement et de validation des mesures, n'est pas appropriée pour le cas des mesures formatives. Dans cette étude, des mesures formatives et réflexives sont

utilisées. Ces deux approches de mesure donnent lieu à différentes techniques de validation.

Généralement, la validation des construits réflexifs suit la procédure la plus conventionnelle, qui se base sur l'examen de la cohérence interne (fidélité composite et Alpha de Cronbach), la validité convergente (AVE ou variance moyenne extraite) et la validité discriminante. Les construits formatives donnent lieu à différents critères ou outils de validations.

Malgré l'absence d'un consensus sur les procédures de validation des construits formatives, les apports récents dans le domaine permettent d'identifier certaines techniques pour évaluer la qualité des mesures formatives (ex. : Chin, 1998; Chin, 2010; Hair et al. , 2012a, ) . Plus précisément, dans le cadre d'une analyse PLS, une démarche en 4 étapes est suggérée :

**Étape 1** : définir le domaine du construit étudié

**Étape 2** : Sélectionner les indicateurs et s'assurer qu'ils couvrent bien le domaine du construit

Ces deux premières étapes sont assurées à travers la revue de littérature.

**Étape 3** : Vérification statistique qui vise à s'assurer que les indicateurs contribuent significativement au construit.

Comme pour une régression multiple, il s'agit de mesurer la significativité des coefficients de régression gamma. Un test de la multi-colinéarité entre les indicateurs est également mené suivant la procédure suggérée par Kline (2005). Il s'agit d'examiner les facteurs d'inflation de la variance (VIF : *variance inflation factors*). Cette procédure a été recommandée et utilisée dans nombre d'études traitant des

construits formatifs (Diamontopoulos, Riefler and Roth, 2008; Bruhn, Georgi et Hadwich, 2008; Ruiz et al., 2010). Le VIF indique la part de variance d'une variable expliquée par les autres variables. Une règle générale veut qu'une valeur de VIF soit considérée comme acceptable lorsqu'il est inférieur à la valeur critique 10 (Ruiz et al., 2010). Une autre règle plus sévère exige que le VIF soit inférieur à 5 pour considérer que les composantes sont bien distinctes (Chin, 1998; Hair et al., 2013).

**Étape 4 :** La validité externe de l'indice formatif qui vise à examiner dans quelle mesure la variable composite est correctement reliée à d'autres variables. En d'autres termes, il s'agit d'examiner la validité prédictive et nomologique de la variable formative composite vis-à-vis d'autres variables qui lui sont théoriquement reliées.

Le tableau 6.6 présente un sommaire des procédures de validation des modèles de mesure réflexifs versus formatifs. Dans les deux cas, PLS utilise la même procédure de *bootstrapping* pour tester la significativité des coefficients. Cette méthode (*bootstrapping*) consiste à répliquer l'estimation du modèle sur un grand nombre de sous-échantillons (*bootstrap samples*), constitués aléatoirement à partir de l'échantillon principal. Le nombre des sous-échantillons devrait être grand et assurément supérieur au nombre d'observations réelles (Ruiz et al., 2010; Hair et al., 2013). Dans la présente étude, le nombre des sous-échantillons est de 1000 pour les clients et de 200 pour le personnel en contact<sup>24</sup>. L'évaluation de la significativité de tous les coefficients se fait par l'entremise des tests *t-Student* (*t-values*)<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> La littérature ne fournit pas une règle bien stricte pour la détermination du nombre de sous-échantillons. La seule règle est que ce soit supérieur au nombre d'observation. Dans les études utilisant PLS c'est deux à trois fois la taille de l'échantillon réel.

<sup>25</sup> Les valeurs critiques sont de 2,57 ( $p = 0,01$ ) et 1,96 ( $p = 0,05$ ) pour un two-tailed test et de 0,98 ( $p=0,05$ ) pour le one-tailed test.

**Tableau 6.6**  
Évaluation des mesures réflexives versus les mesures formatives

	Mesures Réflexives	Mesures Formatives
<b>Scores factoriels (loadings)/ Poids (weights)</b>	Valeurs critiques pour les loadings : $\geq 0,70$ Fornell et Larcker (1981) $\geq 0,50$ Hair et al. (1998)	-Dans un contexte formatif : il s'agit de poids ( <i>weights</i> ) et non pas de <i>loadings</i> -Pas de valeurs critiques mais plus l'intuition du chercheur et l'appui de la littérature -Significativité des poids ( <i>t-test</i> )
<b>Cohérence interne : Analyse de fiabilité / fidélité des échelles</b>	-Cohérence des items -Examen des corrélations (hautes à modérées. Bollen et lennox (1991)	-Ne s'impose pas pour le cas des construits formatifs (Diamontopoulos, Riefler and Roth, 2008; Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003) -Hautes corrélations non exigées
	Alpha de Cronbach : Valeurs recommandées : $\geq 0,70$ (Nunally, 1978) $\geq 0,60$ Evrard, Pras et Roux (2000) Fidélité composite : $\geq 0,70$ Fornell et Larcker (1981)	
<b>Validité convergente</b>	-AVE (Average Variance Extracted) Indique si un indicateur lié à une variable latente partage plus de variance avec elle qu'avec d'autres construits dans le modèle. -Seuil acceptable : $\geq 0,50$ Fornell et Larcker (1981)	-À travers l'analyse de redondance : estimer le coefficient de régression entre le construit formatif et une mesure alternative globale et réflexive de ce même construit Hair et al. (2013) - Valeur critique : supérieure ou égale à 0,80
<b>Validité discriminante</b>	-Représente l'étendue avec laquelle les mesures d'un construit diffèrent des mesures d'un autre construit dans le modèle. Deux approches : - <i>Cross loadings</i> : Le poids factoriel d'un indicateur sur un construit donné doit être supérieur à tous ses poids factoriels sur les autres construits -AVE doit être supérieur à toutes les corrélations (au carré) avec les autres variables (critère de Fornier-Larcker, 1981)	Ne s'applique pas



Tableau 6.6 (suite et fin)

	Mesures Réflexives	Mesures Formatives
<b>La multi-colinéarité</b>		-Les hautes corrélations peuvent être problématiques en formatif (risque de multi-colinéarité) (Bollen et Lennox, 1991) -Calcul du VIF (variance Inflation Factor) Kline (2005) : Valeur critique : inférieure à 10 ou inférieure à 5.
<b>Validité externe ou nomologique</b>	Moins critique pour les mesures réflexives puisque dans ce cas, le modèle de mesure peut être estimé indépendamment de tout autre construit.	Deux procédures sont utilisées (Diamontopoulos, Riefler et Roth, 2008) : 1-Mettre le construit formatif en relation avec un autre construit réflexif qui le mesure également mais en utilisant seulement deux items réflexifs (correspond à l'analyse redondance suggérée par Hair et al., 2013) 2-Mettre le construit formative en relation avec deux autres construits de nature réflexive et qui lui sont théoriquement liés (ex. : des conséquences connues)

#### 6.2.1. Modélisation de l'indice de la valeur perçue par le client comme un construit formatif de second ordre avec PLS :

Comme mentionné précédemment, l'indice de la valeur perçue par le client est un construit de second ordre ayant des construits réflexifs comme indicateurs de premier ordre. Ce type de construit, récemment introduit à la recherche en gestion, a été adopté dans certaines études (ex. : Ruiz et al., 2010), mais les auteurs restent peu explicites sur les détails des procédures de modélisation et de calcul ayant mené à l'obtention de l'indice formatif qui n'est pas directement observable (Cadogan et Lee, 2013).



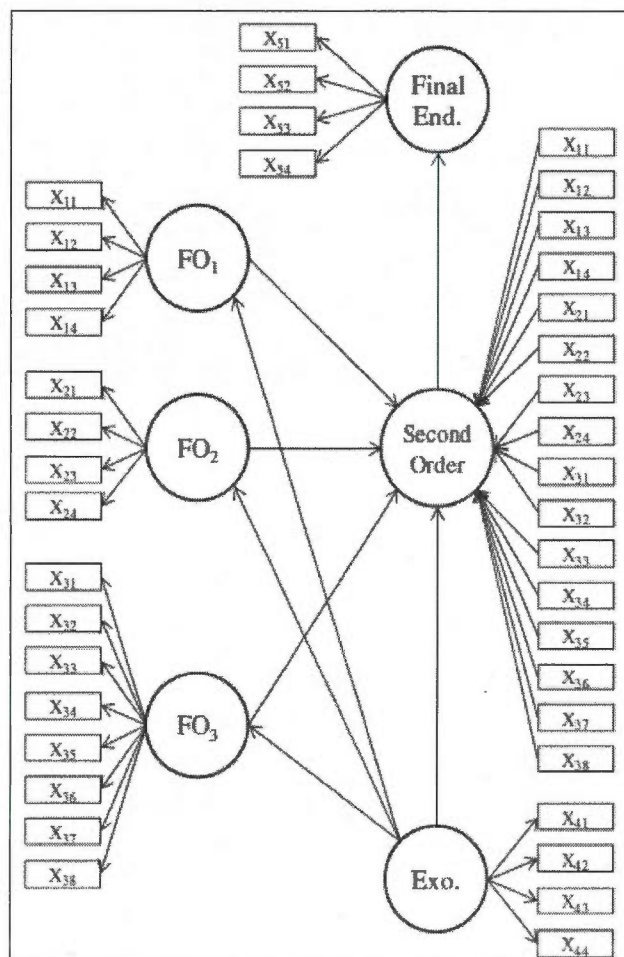
Dernièrement Becker, Klein et Wetzels (2012), ont pu combler cette insuffisance en consacrant une étude complète à ce genre de variables, qu'ils appellent variables latentes hiérarchiques utilisant des modèles du type réflexif-formatif. Dans une simulation utilisant des données artificielles, ils ont testé et comparé les résultats de trois approches appliquées au même modèle.

Il s'agit de l'approche par indicateurs répétés (*repeated indicators*) qui se présente en mode A (réflexif) et en mode B (formatif), l'approche hybride (*hybrid*) également en deux modes A et B et finalement l'approche en deux étapes (*two-stage*). L'approche par indicateurs répétés en mode formatif et l'approche en deux étapes sont ressorties comme les plus appropriées pour estimer les variables hiérarchiques du type réflexif-formatif et sont donc adoptées dans cette recherche.

Dans le cas de l'approche par indicateurs répétés, telle que illustrée à la figure 6.2, les items observés qui mesurent les différentes variables latentes de premier ordre vont tous être utilisés une deuxième fois pour mesurer directement la variable latente de second ordre. Pour le cas de l'indice de la valeur perçue par le client, cela signifie que les 33 items mesurant les différentes dimensions de bénéfices et de coûts sont utilisés en même temps pour mesurer ensemble l'indice de la valeur perçue par le client (en mode B, c'est-à-dire formatif).

Il est aussi intéressant de voir que ce modèle illustre la façon dont un antécédent (variable exogène) peut influencer le construit de second ordre. Cette influence peut être directe et également indirecte, par l'intermédiaire des indicateurs de premier ordre (Cadogan et Lee., 2013; Becker, Klein et Wetzels, 2012).

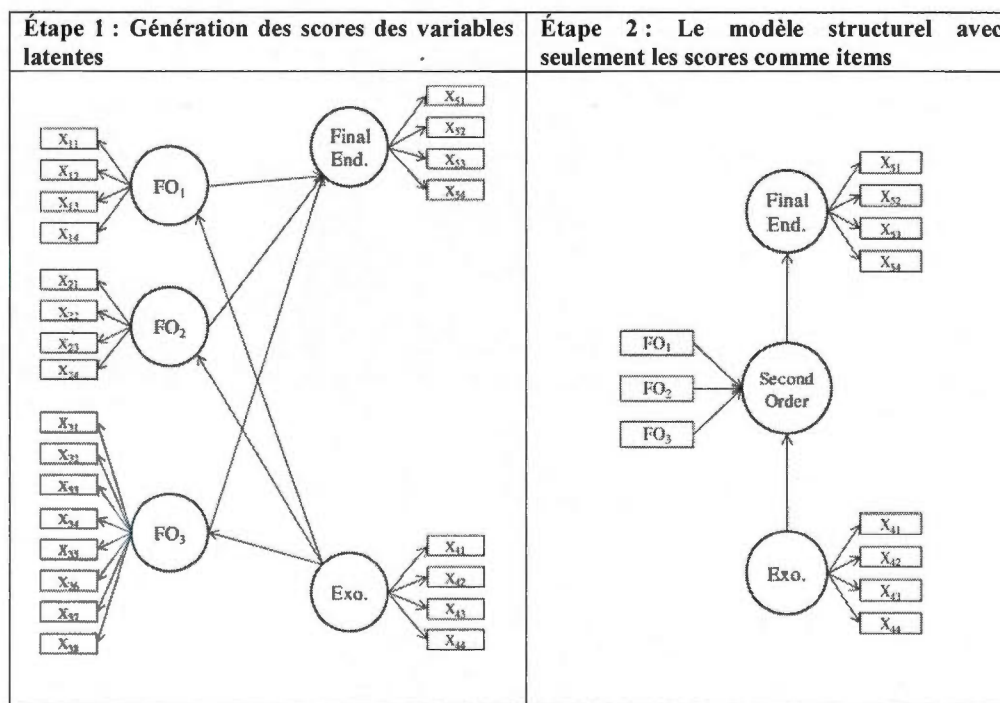
**Figure 6.2**  
 Approche par indicateurs répétés- Mode B



FO : First Order; Final.End : Final endogeneous; Exo: Exogeneous; X: items  
 Source : Becker, Klein et Wetzels (2012)

Comme son nom l'indique, l'approche en deux étapes, appelée également séquentielle, se fait en deux temps (voir figure 6.3 pour une illustration).

**Figure 6.3**  
Approche en deux étapes



FO : First Order; Final.End : Final endogeneous; Exo: Exogeneous; X: items

Source : Becker, Klein et Wetzels (2012)

La première étape vise à obtenir les scores des variables latentes de premier ordre en liant dans un même modèle les construits de premier ordre à une variable finale endogène (conséquence), mais qui n'est pas le construit de second ordre que ces indicateurs sont supposés mesurer. Les scores de ces variables latentes sont ensuite intégrés aux données et utilisés dans la deuxième étape comme indicateurs formatifs (items) du construit de second ordre. Le modèle final obtenu a l'avantage d'être parcimonieux puisque mettant en relation seulement les construits d'ordre supérieur (*Higher order constructs*). Quant aux antécédents (variables exogènes), leur impact est directement estimé sur le construit formatif obtenu à l'étape 2.

À l'instar de Becker, Klein et Wetzels (2012), les deux approches décrites ci-dessus vont être utilisées parallèlement. Chacune d'elles a, en effet, ses propres avantages et leur comparaison ajoute beaucoup de richesse à l'analyse des résultats et aux conclusions qui en émanent. Cette même procédure est utilisée également pour la modélisation et l'estimation de la valeur perçue par le personnel en contact étant donné les similarités théoriques et psychométriques avec le concept de la valeur perçue par le client.

#### 6.2.1.2 Évaluation des mesures réflexives

Dans un premier temps, les échelles de type réflexif sont évaluées pour leur qualité psychométrique suivant la procédure conventionnelle. En appliquant la règle de la contribution factorielle minimale de 0,50 (Hair et al. 1998) certains items ont été éliminés en raison de leurs faibles contributions (*loadings*). De plus, leur élimination résulte en une amélioration significative de l'alpha de Cronbach et de la fidélité composite. Il s'agit des items q2-1b « *Dans cette institution les services financiers sont toujours dispensés conformément aux standards de qualité du secteur* » (bénéfices fonctionnels), q2-1h « *Les services de cette institution sont personnalisés* » et q2-1i « *Cette institution offre des services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients* » (bénéfices relationnels), q2-3f « *La résolution de conflits avec cette institution financière est généralement très difficile* » (coûts relationnels).

Pour l'engagement affectif des employés tel que perçu par les clients (mesuré initialement par 2 items), l'item q3-4f « *Les employés sont fiers de travailler pour cette institution financière* » a un poids factoriel faible (0,41). De plus, avec l'échelle à deux items, l'alpha de Cronbach a une valeur largement en-dessous du minimum requis (0,60). D'un autre côté, la suppression de cet item fera de l'engagement affectif un construit mesuré par un item unique. Dans une telle situation, la qualité

psychométrique de l'échelle devrait être prioritaire. En effet, tel que recommandé par Ruiz et al. (2010), les construits réflexifs utilisés comme des indicateurs de premier ordre d'une variable formative latente, devraient avoir une bonne qualité psychométrique en terme de fiabilité et de fidélité.

Une autre règle en analyse factorielle, suggère que les items qui présentent des contributions factoriels élevées sur plus d'un facteur ou dimension (supérieure à 0,60) devraient également être supprimés de l'analyse. C'est la dimension de bénéfices relationnels qui présente le plus d'anomalies à cet égard. Parmi les 19 énoncés initialement utilisés pour mesurer les bénéfices relationnels, 9 items (q3\_2c « *Je pense que les employés de cette institution sont très compétents dans leur domaine d'activité* », q3\_2d « *Je peux compter sur les employés de cette institution pour exécuter mes transactions* », q3\_2e « *Je sais à quoi m'attendre avec les employés de cette institution* », q3\_2j « *Je fais confiance aux employés de cette institution* », q3\_2k « *Les employés de cette institution sont capables de comprendre mes besoins spécifiques* », q3\_2n « *Les employés de cette institution me donnent des conseils pertinents* », q3\_3a « *Les employés de cette institution me traitent avec respect* », q3\_3b « *Les employés de cette institution m'offrent une attention personnelle* » et q3\_3d « *Globalement, j'ai une très bonne relation avec les employés de cette institution* »), ont des contributions élevées sur plus d'une dimension de bénéfices, ils ont donc été exclus des analyses. De plus, cette « épuration » de l'échelle des bénéfices relationnels a permis d'en améliorer la fiabilité et la fidélité composite.

Les résultats du modèle de mesure client final (suite à l'élimination des items indiqués) sont présentés au tableau 6.7.



**Tableau 6.7**  
Évaluation des échelles de mesure réflexives – client

Construit	Scores factoriels	AVE	Alpha cronbach / CR
<b>Indicateurs de la valeur perçue par le client</b>			
<b>Bénéfices fonctionnels (B.FONC)</b>		0,86	0,92/0,95
q2_1a : « Je considère que cette institution offre un service de très haute qualité »	0,87		
q2_1c : « Les services offerts par cette institution répondent parfaitement à mes besoins et mes attentes »	0,95		
q2_1d : « Les services offerts par cette institution me procurent le résultat désiré »	0,96		
<b>Bénéfices relationnels (B.RELAT)</b>		0,67	0,93/0,94
q3_2f : « Je pense que les employés de cette institution tiennent leurs promesses »	0,73		
q3_2g : « Les employés de cette institution respectent leurs engagements envers les clients »	0,79		
q3_2h : « Les employés de cette institution montrent de l'intérêt pour résoudre mes problèmes »	0,85		
q3_2i : « Selon moi, en cas de problème, les employés de cette institution déploieraient, des efforts importants pour le résoudre »	0,80		
q3_2l : « Les employés de cette institution me procurent des solutions rapides à mes problèmes »	0,88		
q3_2m : « Les employés de cette institution sont à l'écoute de mes problèmes »	0,90		
q3_2o : « Les employés de cette institution se montrent flexibles pour pouvoir répondre à mes demandes »	0,86		
q3_2p : « Les employés de cette institution sont capables d'ajuster les produits de l'institution financière pour répondre à mes besoins »	0,70		



Tableau 6.7 (suite)

Construit	Scores factoriels	AVE	Alpha cronbach / CR
<b>Bénéfices sociaux (B.SOC)</b>		0,58	0,75/0,84
q2_2j : « Être client de cette institution financière m'aide à me sentir socialement accepté »	0,84		
q2_2k : « Être client de cette institution financière améliore grandement la façon dont je suis perçu par les autres »	0,73		
q2_2l : « Je suis très fier de dire aux gens que je fais affaire avec cette institution financière »	0,81		
q2_2m : « Cette institution financière a une très bonne réputation »	0,64		
<b>Bénéfices émotionnels (B.EMOT)</b>		0,71	0,90/0,92
q2_2a : « Je me sens très bien lorsque je visite cette institution financière »	0,87		
q2_2b : « Je me sens très bien lorsque je visite cette institution financière »	0,72		
q2_2c : « Je me sens tout à fait à l'aise lorsque je visite cette institution financière »	0,86		
<b>Bénéfices épistémiques (B.EPIS)</b>		0,67	0,76/0,86
q2_2g : « Cette institution financière me permet d'apprendre de nouvelles choses »	0,79		
q2_2h : « Mon expérience en tant que client de cette institution financière me permet d'essayer de nouvelles technologies »	0,85		
q2_2i : « J'aime essayer les nouveaux services de cette institution financière »	0,82		
<b>Bénéfices éthiques (B.ETHIQ)</b>		0,81	0,88/0,93
q2_2d : « Être client de cette institution financière répond parfaitement à mes valeurs éthiques et morales »	0,86		
q2_2e : « Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales »	0,93		
q2_2f : « J'apprécie énormément l'orientation éthique et morale de cette institution financière »	0,91		

Tableau 6.7 (suite)

Construit	Scores factoriels	AVE	Alpha cronbach / CR
<b>Coûts monétaires (C.MON)</b>		0,71	0,60/0,83
q2_3a : « Les frais des services chargés par cette institution financière sont excessifs »	0,88		
q2_3b : « Comparés aux autres institutions, les frais financiers imposés par cette institution financière sont très élevés »	0,80		
<b>Coûts relationnels (C.RELAT)</b>		0,88	0,86/0,93
q3_3e : « Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution génèrent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent »	0,94		
q3_3f : « Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution sont habituellement très conflictuelles »	0,94		
<b>Temps, effort et énergie (TEE)</b>		0,81	0,88/0,93
q2_3c : « Obtenir et utiliser les services de cette institution financière requiert beaucoup de temps »	0,87		
q2_3d : « L'effort que j'investis pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière est très élevé »	0,90		
q2_3e : « Je dépense beaucoup d'énergie pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière »	0,92		
<b>Satisfaction au travail (S.TRAVAIL-C)</b>		0,89	0,94/0,96
q3_4a : « Les employés semblent très satisfaits par leur travail à cette institution financière »	0,91		
q3_4b : « Les employés à cette institution financière sont très passionnés par leur travail »	0,95		
q3_4c : « Les employés semblent vraiment aimer leur travail à cette institution financière. »	0,97		
<b>Engagement affectif (ENG.AFF-C)</b>			-
q3_4e : « Pour les employés, cette institution financière est bien plus qu'un lieu de travail »	0,85		

Tableau 6.7 (suite et fin)

Construit	Scores factoriels	AVE	Alpha de cronbach / CR
<b>Valeur Perçue par le client – mesure globale réflexive (VPC-G)</b>		0,78	0,72/0,88
q2_4a : « Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires (ex. : temps), je pense que le service offert par cette institution financière en vaut la peine »	0,89		
q2_4b : « En comparant les bénéfices offerts aux différents coûts que j'assume, je pense que cette institution financière offre des services d'une excellente valeur »	0,87		
<b>Fidélité des clients (FID)</b>		0,86	0,84/0,93
q2_4f : « J'ai l'intention de continuer à faire affaire avec cette institution financière encore plusieurs années »	0,92		
q2_4g : « Tant que cette institution financière offre ce même niveau de service, je ne je changerai pas pour une autre institution »	0,94		
<b>Bouche à oreille (BAO)</b>		0,81	0,89/0,93
q2_4c : « J'encourage fréquemment mes amis et mes proches à faire affaire avec cette institution financière »	0,91		
q2_4d : « Je recommande cette institution financière à chaque fois que quelqu'un me demande conseil »	0,94		
q2_4e : « Lorsque j'assiste à des discussions concernant les institutions financières, je recommande toujours cette institution »	0,85		

Généralement, les résultats du tableau 6.7 reflètent de très bons indices de fidélité des échelles utilisées dans le volet client. Pour la majorité des échelles, l'alpha de Cronbach varie entre 0,72 et 0,94 ( $> 0,70$ ) et la fidélité composite entre 0,83 et 0,96 ( $> 0,70$ ). Le construit de coûts monétaires est le seul à présenter un alpha de Cronbach limite (0,60) mais avec une fidélité composite satisfaisante (0,83).

En ce qui concerne la validité convergente, elle est évaluée en se référant aux valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) de tous les construits. Comme le montre le tableau 6.7, toutes les valeurs des AVE sont supérieures à la valeur limite de 0,50 suggérée par Fornell et Larcker (1981), confirmant ainsi la validité convergente des construits.

La validité discriminante est également vérifiée en utilisant la règle de Fornell et Larcker (1981). Cette règle suggère que la proportion de variance extraite pour chaque construit devrait être supérieure au carré de ses coefficients de corrélation avec d'autres construits du même modèle. Pour ce faire, la matrice de corrélation des construits a été extraite (tableau 6.8). Ensuite, les valeurs de corrélations ont été portées au carré et comparées aux valeurs des AVE (tableau 6.9).

Malgré la présence de quelques corrélations élevées, notamment pour les bénéfices relationnels ou la satisfaction au travail (telle que perçue par les clients) la validité discriminante a pu être démontrée pour tous les construits. En effet, comme le montre le tableau 6.9, pour chacun des construits, les valeurs des corrélations (hors diagonale) sont inférieures à l'AVE (en diagonale).

**Tableau 6.8**  
La matrice de corrélations inter-construits

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
B.EMOT (1)	1													
B.EPIS (2)	0,54	1												
B.ETHIQ (3)	0,42	0,45	1											
B.FONCT (4)	0,58	0,45	0,36	1										
B.RELAT (5)	<b>0,73</b>	0,46	0,41	0,43	1									
B.SOC (6)	0,57	<b>0,64</b>	0,43	0,42	0,43	1								
BAO (7)	0,44	0,43	0,35	0,43	0,43	0,44	1							
C.MON (8)	0,38	0,41	0,39	0,42	0,39	0,42	0,38	1						
C.RELAT (9)	0,61	0,35	0,27	0,46	0,63	0,36	0,42	0,35	1					
ENG.AFF (10)	0,08	0,11	0,03	0,06	0,08	0,06	0,07	-0,04	0,1	1				
FID (11)	0,56	0,34	0,31	0,5	0,5	0,37	0,48	0,4	0,52	-0,02	1			
S.TRAVAIL (12)	0,07	0,07	0,03	0,04	0,05	0,04	0,05	-0,07	0,06	<b>0,84</b>	-0,04	1		
TEE (13)	0,63	0,58	0,36	0,62	0,47	0,51	0,48	0,52	0,5	0,02	0,48	-0,02	1	
VPC-G (14)	0,59	0,45	0,34	0,55	0,55	0,47	0,49	0,5	0,5	0,01	0,68	-0,02	0,56	1

*B.EMOT (bénéfices émotionnels); B.EPIS (bénéfices épistémiques); B.ETHIQ (bénéfices éthiques); B.FONCT (bénéfices fonctionnels); B.RELAT (bénéfices relationnels); B.SOC (bénéfices sociaux); BAO (bouche à oreille); C.MON (coûts monétaires); C.RELAT (coûts relationnels); ENG.AFF (engagement affectif); FID (fidélité); S.TRAV (satisfaction au travail); TEE (temps, effort et énergie); VPC-G (valeur perçue par le client- globale et réflexive)*



**Tableau 6.9**  
La validité discriminante des construits du volet client

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
B.EMOT (1)	<b>0,71</b>													
B.EPIS (2)	0,29	<b>0,67</b>												
B.ETHIQ (3)	0,18	0,20	<b>0,81</b>											
B.FONCT (4)	0,34	0,20	0,13	<b>0,86</b>										
B.RELAT (5)	0,53	0,21	0,17	0,18	<b>0,67</b>									
B.SOC (6)	0,32	0,41	0,18	0,18	0,18	<b>0,58</b>								
BAO (7)	0,19	0,18	0,12	0,18	0,18	0,19	<b>0,81</b>							
C.MON (8)	0,14	0,17	0,15	0,18	0,15	0,18	0,14	<b>0,71</b>						
C.RELAT (9)	0,37	0,12	0,07	0,21	0,40	0,13	0,18	0,12	<b>0,88</b>					
ENG.AFF (10)	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	-				
FID (11)	0,31	0,12	0,10	0,25	0,25	0,14	0,23	0,16	0,27	0,00	<b>0,86</b>			
S.TRAVAIL (12)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,00	<b>0,89</b>		
TEE (13)	0,40	0,34	0,13	0,38	0,22	0,26	0,23	0,27	0,25	0,00	0,23	0,00	<b>0,81</b>	
VPC-G (14)	0,35	0,20	0,12	0,30	0,30	0,22	0,24	0,25	0,25	0,00	0,46	0,00	0,31	<b>0,78</b>

Les corrélations inter-construits au carré hors diagonale et AVE de chaque construit en diagonale

B.EMOT (bénéfices émotionnels); B.EPIS (bénéfices épistémiques); B.ETHIQ (bénéfices éthiques); B.FONCT (bénéfices fonctionnels); B.RELAT (bénéfices relationnels); B.SOC (bénéfices sociaux); BAO (bouche à oreille); C.MON (coûts monétaires); C.RELAT (coûts relationnels); ENG.AFF (engagement affectif); FID (fidélité); S.TRAV (satisfaction au travail); TEE (temps, effort et énergie); VPC-G (valeur perçue par le client- globale réflexive)



Le tableau 6.10 présente les statistiques descriptives (moyenne et écart-type) des principales variables du volet client. Il permet de constater que les bénéfices épistémologiques et sociaux sont les plus faiblement perçus par les clients bien qu'avec une évaluation positive (c-à-d supérieure à 4/7). En ce qui concerne les coûts, les répondants semblent percevoir les coûts monétaires comme plus élevés que les coûts de type relationnel.

**Tableau 6.10**  
Statistiques descriptives – volet client

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Variance
B.FONCT	643	1	7	5,84	1,34	1,79
B.SOC	642	1	7	4,84	1,55	2,41
B.RELAT	632	1	7	5,74	1,29	1,66
B.EMOT	641	1	7	5,59	1,31	1,71
B.ETHIQ	616	1	7	5,57	1,51	2,29
B.EPIST	635	1	7	4,77	1,64	2,68
C.MON	629	1	7	3,67	1,85	3,42
C.RELAT	631	1	7	2,51	1,95	3,82
TEE	642	1	7	2,67	1,62	2,63
S.TRAV.C	652	1	7	5,17	1,30	1,70
ENG.AFF.C	652	1	7	4,89	1,48	2,13

*B.EMOT (bénéfices émotionnels); B.EPIS (bénéfices épistémiques); B.ETHIQ (bénéfices éthiques); B.FONCT (bénéfices fonctionnels); B.RELAT (bénéfices relationnels); B.SOC (bénéfices sociaux); BAO (bouche à oreille); C.MON (coûts monétaires); C.RELAT (coûts relationnels); ENG.AFF (engagement affectif); FID (fidélité); S.TRAV (satisfaction au travail); TEE (temps, effort et énergie), S.TRAV.C (satisfaction au travail des employés telle que perçue par les clients), ENG.AFF.C (engagement affectif des employés tel que perçu par les clients).*

### 6.2.1.3. Évaluation des mesures formatives : Indice de la valeur perçue par client :

- La validité de contenu

La validité de contenu représente l'un des critères les plus importants pour l'évaluation des mesures formatives. Il s'agit de s'assurer que les indicateurs (causes) choisis pour mesurer le construit reflètent la majorité, sinon toutes, ses facettes (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001). Dans cette étude, la sélection des indicateurs de la valeur perçue par le client s'est basée sur une revue extensive de la littérature dans le domaine (Chapitre 2). Plusieurs théories, typologies et échelles de mesure ont été alors compilées, analysées et intégrées pour aboutir à six dimensions de bénéfices et trois dimensions de coûts. Cette diversité et multitude de dimensions témoigne de la validité de contenu de la mesure formative de la valeur perçue par le client.

- La multi-colinéarité :

Étant basé sur des régressions multiples, PLS est comme ces dernières, sensible à la multi-colinéarité des indicateurs qui peut biaiser l'estimation des coefficients. Tel que recommandé par plusieurs chercheurs ayant manipulé des mesures formatives (Ex. : Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Jarvis, Mackenzie and Podsakoff, 2003, Ruiz et al., 2010), la détection (ou non) de la multi-colinéarité entre les indicateurs de la valeur perçue par le client, est basée sur le calcul du facteur d'inflation de la variance (VIF) suggéré par Kline (2005).

PLS ne permettant pas de faire le calcul de ce facteur, c'est le logiciel SPSS qui a été utilisé pour en faire le calcul. En utilisant les scores des variables latentes (plus spécifiquement les indicateurs de la valeur perçue par le client). Le calcul des

VIF se fait en menant une régression multiple dans laquelle une des variables est choisie comme variable dépendante et les autres comme variables indépendantes.

Dans le tableau 6.10 toutes les valeurs de VIF sont de loin inférieures aux valeurs critiques de 10 et même de 5, suggérées dans la littérature (Kline, 2005; Diamontopoulos, Riefler et Roth, 2008, Hair et al., 2013).

**Tableau 6.11**

Test de la multi-colinéarité des indicateurs de la valeur perçue par le client

Construit	VIF
B.FONCT	1,844
B.RELAT	2,579
B.SOC	2,005
C.MON	1,518
C.RELAT	1,906
TEE	2,466
B.EMOT	3,342
B.EPIS	2,090

Variable dépendante: B.ETHIQ

- Validité convergente et validité externe ou nomologique :

Beaucoup d'auteurs considèrent qu'un modèle de mesure formatif n'est pas identifiable d'une façon isolée (i.e. : sans inclure un autre construit externe) (Ex. : Diamontopoulos, Riefler and Roth, 2008; Ruiz et al, 2008). Pour pouvoir être estimé, un construit formatif devrait être intégré à un modèle causal plus global incluant des conséquences du construit latent et permettant de tester sa validité nomologique ou prédictive (Bollen et Lennox, 1991; Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2005)

L'indice de valeur perçue par le client étant opérationnalisé comme un construit de second ordre (premier ordre réflexif et second ordre formatif), certaines analyses de validation ne peuvent se faire isolément sur le modèle de mesure. C'est le cas des analyses de redondances (*redundancy analysis*) permettant de démontrer la validité convergente et également la validité externe ou nomologique.

Pour l'analyse de redondance, l'indice de la valeur perçue tel que estimé par l'approche par indicateurs répétés, est mis en relation avec une mesure globale et réflexive de la valeur perçue par le client (VPC-G). Les résultats apparaissant à la figure 6.4, montrent un coefficient de régression de 0,734, une valeur qui approche le 0,80, seuil suggéré par Hair et al. (2013). De plus, l'indice formatif de la valeur perçue par le client explique près de 54% de la variance de la mesure globale de la valeur perçue. Ces résultats indiquent la validité convergente du construit formatif.

Certains auteurs, comme Diamontopoulos, Riefler et Roth (2008) ne considèrent pas la validité convergente comme nécessaire pour la validation des construits formatifs. Ils utilisent toutefois cette même procédure d'analyse de redondance comme l'une des formes d'évaluation de la validité externe, nomologique ou prédictive d'un construit formatif.

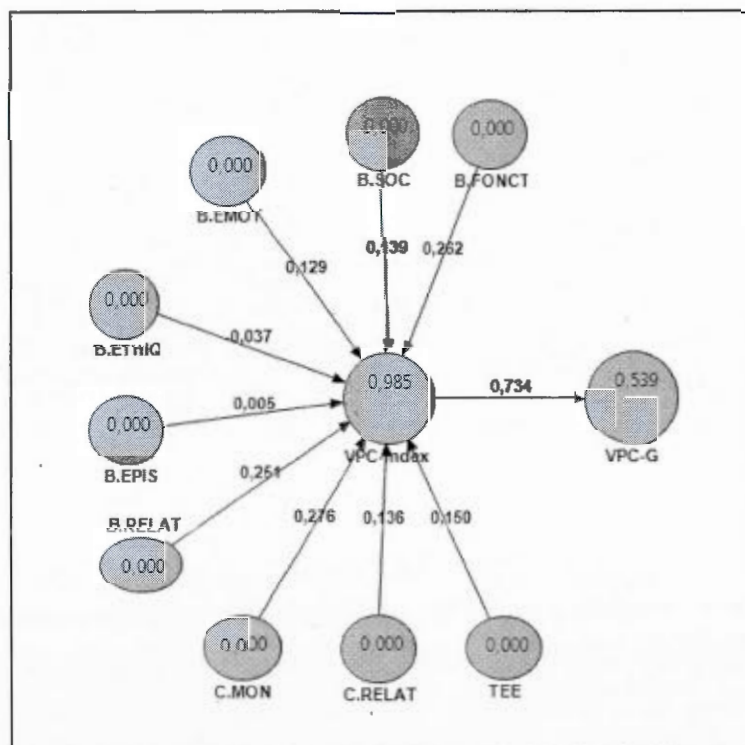
La figure 6.4, montre également les résultats de l'analyse de redondance où l'indice formatif de la valeur perçue par le client tel que mesuré par l'approche *two-stage* est indiqué par INDICE-VPC (variable indépendante) et la mesure globale de la valeur perçue par le client est mesurée par deux items et indiquée par VPC-G (variable dépendante).

Le coefficient qui en ressort est fortement significatif (0,71 avec t-value = 15,016), ce qui tend à démontrer la validité convergente et la validité externe de l'indice formatif de la valeur perçue par le client.

**Figure 6.4**

Analyse de redondance de l'indice de la valeur perçue par le client<sup>26</sup>

- Approche par indicateurs répétés



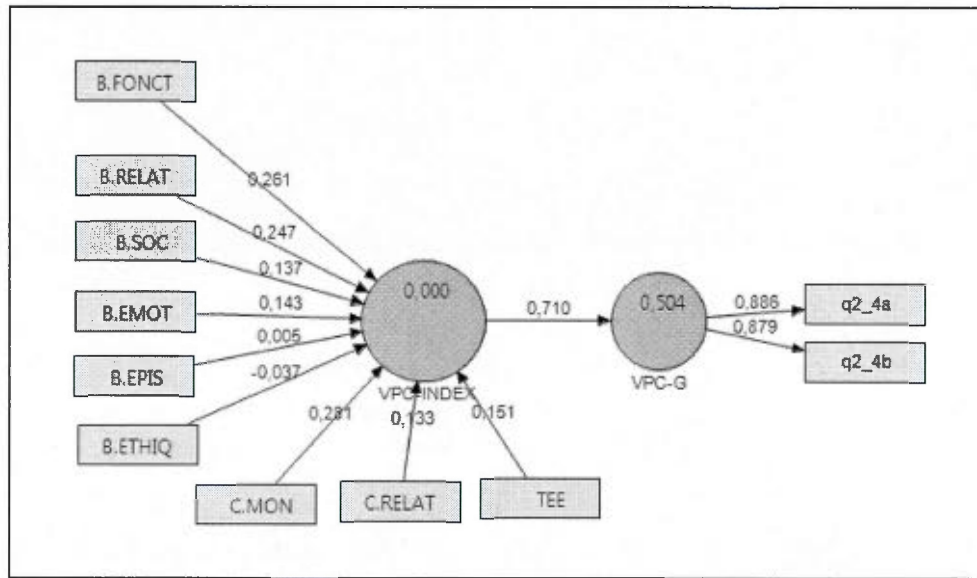
<sup>26</sup> Avec SmartPLS, les variables exogènes font apparaître la valeur (0,000) indiquant qu'il n'y a aucune variance expliquée par le modèle de ces variables indépendantes.



**Figure 6.4 (suite)**

Analyse de redondance de l'indice de la valeur perçue par le client

- Approche en deux étapes



Une autre approche suggérée pour évaluer la validité externe d'un construit formatif est de mettre l'indice formatif de la valeur perçue par le client en relation avec deux variables endogènes qui en sont théoriquement les conséquences. Les variables choisies sont la fidélité du client (FID) et le bouche-à-oreille (BAO) qui sont généralement acceptées comme des conséquences de la valeur perçue. Les résultats de l'approche par indicateurs répétés, tels que présentés à la figure 6.5 montrent que l'indice formatif de la valeur perçue par le client est un très bon indicateur (*predictor*) de la fidélité et du bouche-à-oreille avec des coefficients de valeurs respectives de 0,67 et de 0,60 (une valeur de 0,57 a été considérée dans l'étude similaire de Bruhn, Georgi et Hadwich (2008) comme acceptable).



L'approche en deux étapes donne des résultats similaires avec un impact significatif de l'indice de la valeur perçue par le client (INDICE-VPC) sur la fidélité (0,63 et  $t = 8,952$ ) et sur le bouche-à-oreille (0,60 et  $t = 9,998$ ), témoignant de nouveau de la validité externe de l'indice formatif de la valeur perçue par le client.

Cette section a permis d'évaluer le modèle de mesure utilisé dans le volet client. Les résultats montrent qu'aussi bien les mesures réflexives que formatives satisfont aux critères de fiabilité et de validité recommandées par la littérature. Dans la section qui suit, les résultats du modèle structurel sont exposés et les hypothèses du volet client sont testées.

**Figure 6.5**  
Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le client

- Approche par indicateurs répétés

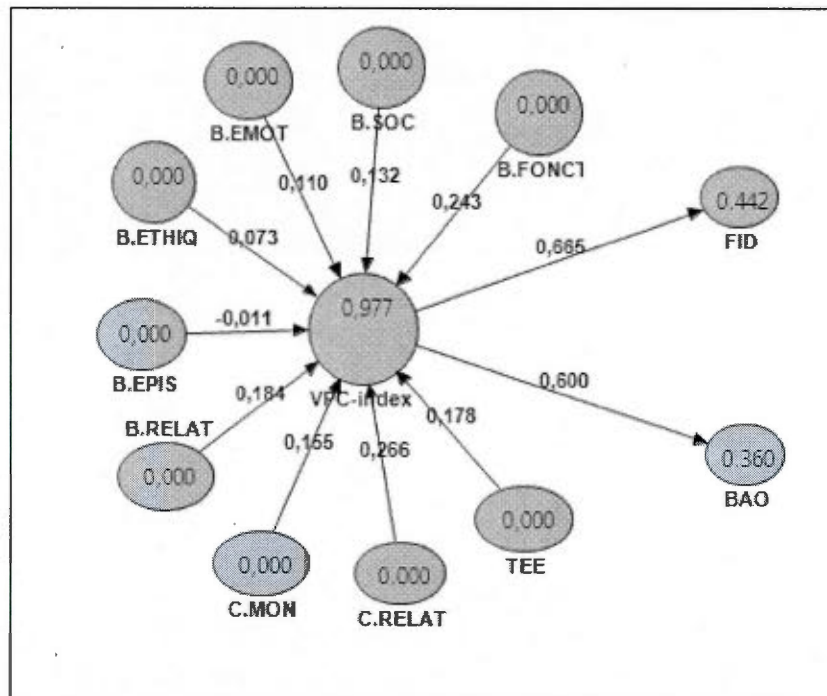
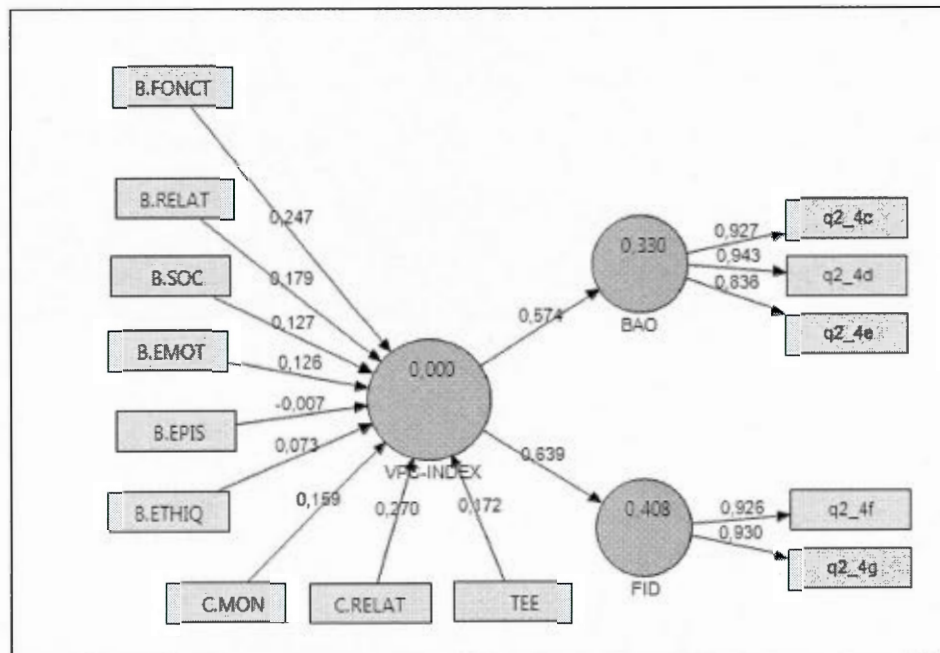


Figure 6.5 (suite)

Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le client

## - Approche en deux étapes



### 6.2.2. Résultats du modèle structurel (*Inner Model*)

La validation et l'évaluation des résultats du modèle structurel avec PLS, fait appelle à une procédure différente de celle utilisée pour les modèles structurels basés sur la covariance (CB-SEM). Cette différence découle de la logique inhérente à chacun des deux modèles. En effet, alors que les modèles basés sur CB-SEM font référence aux différences entre le modèle et les données empiriques à travers la matrice de covariance, les modèles basés sur PLS-SEM se basent sur la comparaison des valeurs observées ou calculées (*approximated*) des variables dépendantes et les valeurs prédites par le modèle (Hair et al., 2012a; Hair et al., 2012b). Un modèle basé sur PLS-SEM doit donc être évalué pour sa force prédictive (Chin, 2010; Hair et al., 2013).

Dans des études récentes, telles que celle de Hair et al. (2013), Ringle et al. (2012) ou encore Chin (2010), un nombre de critères clé sont suggérés comme appropriés pour l'approche PLS (voir tableau 6.12).

Seuls les deux premiers (i.e. : la significativité des coefficients et le  $R^2$ ) restent les plus utilisés dans la recherche en management et en marketing. Alors que le  $f^2$  est lentement et progressivement adopté dans les dernières années, le  $Q^2$  reste très peu populaire (Hair et al., 2012a; Hair et al., 2012b).

Dans cette recherche, la force prédictive des modèles structurels (*inner models*) est évaluée en utilisant le  $R^2$  et le  $Q^2$ . Par la suite, les hypothèses sont testées en évaluant la significativité des coefficients de régressions standardisés (*standardized path coefficients*) suivant la procédure *bootstrapping*.

**Tableau 6.12**  
Critères d'évaluation d'un modèle structurel avec PLS

Description	Valeurs critiques
La significativité des coefficients de régression ( <i>Coefficient paths</i> ) et des poids ou contributions des indicateurs individuels sur le construit correspondant <i>T- statistics</i>	Les valeurs critiques sont de : 2,57 (p = 0,01) et 1,96 (p = 0,05) pour un two-tailed test 0,98 (p=0,05) pour le <i>one-tailed test</i>
R <sup>2</sup> : Variance expliquée par le modèle de chaque variable endogène Évalue la force prédictive du modèle	Pas de valeur critique : comparer avec les résultats des études similaires
Q <sup>2</sup> : test de Stone-Geisser de la validité prédictive du modèle Elaboré à travers la procédure « Blindfolding » ( <i>Construct Cross-validated redundancy</i> ) de SmartPLS	Si Q <sup>2</sup> > 0: le modèle a un pouvoir prédictive ( <i>predictive relevance</i> ) Si Q <sup>2</sup> ≤ 0: Le modèle n'a pas de pouvoir prédictive
f <sup>2</sup> : <i>Effect size</i> Mesure la force prédictive d'un seul construit pour tout le modèle en évaluant l'impact relatif d'une variable exogène sur une variable latente endogène suivant la formule ci-dessous (changement dans la valeur du R <sup>2</sup> en l'incluant et en l'excluant du modèle) :  $f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$	0,02: léger ( <i>small</i> ) 0,15 : moyen ( <i>medium</i> ) 0,35: important ( <i>large</i> )

Sources: Chin (2010); Hair et al. (2012a); Hair et al. (2012b); Hair et al. (2013)

Les variables Fidélité et Bouche-à-oreille ont été conservées dans le modèle structurel, même si elles ne font pas l'objet d'hypothèses de recherche, parce que dans un contexte de mesures formatives, ces variables sont nécessaires pour mener les analyses de validation.

Dans la suite, les résultats de l'application de l'approche par indicateurs répétés (figure 6.6) sont présentés et comparés à ceux d'une approche par deux étapes (figure 6.7).

Dans une première étape, le pouvoir prédictive du modèle est évalué en se basant sur les valeurs de  $R^2$  et  $Q^2$  des variables endogènes (tableau 6.13). Les deux approches semblent donner des résultats similaires en termes de pouvoir prédictif des variables endogènes fidélité du client (FID) et bouche-à-oreille (BAO). Malgré une légère supériorité du modèle de l'approche par indicateurs répétés, les valeurs de  $R^2$  et  $Q^2$  se rapprochent (BAO :  $R^2$  (0,36 / 0,33),  $Q^2$  (0,28 / 0,26) et FID :  $R^2$  (0,44 / 0,41),  $Q^2$  (0,34 / 0,32) et dénotent d'un bon pouvoir prédictif des modèles avec un bon  $R^2$  et un  $Q^2$  largement supérieur à zéro.

Toutefois, en ce qui concerne le pouvoir explicatif de l'indice de la valeur perçue par le client, les résultats des deux approches divergent. Alors que l'approche en deux étapes donne des valeurs très faibles du  $R^2$  et du  $Q^2$  (bien que ce dernier reste supérieur à zéro), l'utilisation des indicateurs répétés permet d'obtenir des valeurs plus satisfaisantes avec un  $R^2$  (INDICE-VPC) de 0,98 et un  $Q^2$  (INDICE-VPC) de 0,39. Il est cependant utile de souligner que la valeur exceptionnellement élevée du  $R^2$  de la valeur perçue par le client est causée par les indicateurs de premier ordre qui sont supposés expliquer toute la variance du construit formatif (c'est que l'approche par indicateurs répétés fait une double utilisation des items : pour les indicateurs de premier ordre et pour le construit du second ordre).



D'un autre côté, bien que le  $R^2$  de la valeur perçue par le client est très faible dans le cas de l'approche par deux étapes, les parts de variance du bouche-à-oreille et de la fidélité expliquée par cet indice sont presque égales à celles de l'approche par indicateurs répétés (0,36 / 0,33 et 0,44 / 0,41).

**Tableau 6.13**  
Évaluation du pouvoir prédictif

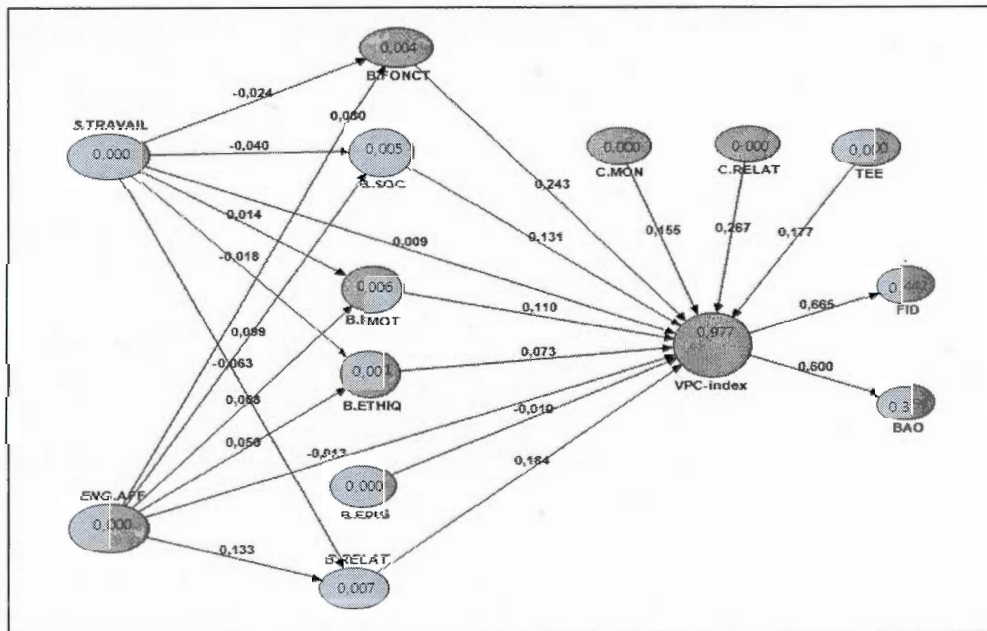
Variables endogènes	Approche par indicateurs répétés		Approche par deux étapes	
	$R^2$	$Q^2$	$R^2$	$Q^2$
INDICE-VPC	0,98	0,39	0,001	0,001
BAO	0,36	0,28	0,33	0,26
FID	0,44	0,34	0,41	0,32
B.EMOT	0,006	0,006	-	-
B.ETHIQ	0,001	0,001	-	-
B.FONCT	0,004	0,0037	-	-
B.RELAT	0,007	0,0037	-	-
B.SOC	0,005	0,0039	-	-

Ainsi globalement, l'intégration des résultats des deux approches suggère un bon pouvoir prédictif des modèles estimés. Il est donc possible de procéder au test des relations postulées.

La figure 6.6 montre le modèle structurel estimé selon l'approche par indicateurs répétés. Les résultats des coefficients estimés ainsi que leur significativité sont compilés au tableau 6.14.

Figure 6.6

Résultats du volet client- Approche par indicateurs répétés



**Tableau 6.14**  
Résultats du volet client – Approche par indicateurs répétés (B)

	Coefficients	T Statistics	Significativité
H2 : S.TRAVAIL -> VPC-index	0,009	0,490	Non significatif
H2-1 : S.TRAVAIL -> B.FONCT	-0,024	0,418	Non significatif
<b>H2-2 : S.TRAVAIL -&gt; B.RELAT</b>	<b>-0,063</b>	<b>1,072</b>	<b>Significatif mais négatif</b>
H2-3 : S.TRAVAIL -> B.EMOT	0,014	0,236	Non significatif
H2-4 : S.TRAVAIL -> B.ETHIQ	-0,018	0,236	Non significatif
H2-5 : S.TRAVAIL -> B.SOC	-0,040	0,540	Non significatif
H4 : ENG.AFF -> VPC-index	-0,013	0,677	Non significatif
<b>H4-1 : ENG.AFF -&gt; B.FONCT</b>	<b>0,080</b>	<b>1,963</b>	<b>Faible et significatif</b>
<b>H4-2 : ENG.AFF -&gt; B.RELAT</b>	<b>0,133</b>	<b>2,778</b>	<b>Modéré et significatif</b>
<b>H4-3 : ENG.AFF -&gt; B.EMOT</b>	<b>0,070</b>	<b>1,680</b>	<b>Faible mais significatif</b>
H4-4 : ENG.AFF -> B.ETHIQ	0,050	0,719	Non significatif
<b>H4-5 : ENG.AFF -&gt; B.SOC</b>	<b>0,100</b>	<b>1,325</b>	<b>Modéré et significatif</b>
<b>VPC-index -&gt; BAO</b>	<b>0,600</b>	<b>11,101</b>	<b>Important et fortement significatif</b>
<b>VPC-index -&gt; FID</b>	<b>0,665</b>	<b>9,739</b>	<b>Important et fortement significatif</b>

Les hypothèses H2 et H4 suggérant l'existence d'un impact direct, respectivement, de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur l'indice de la valeur perçue par le client, ont été rejetées (non significatifs). Dans ce cas précis, l'inexistence d'un impact direct significatif de ces deux antécédents sur l'indice de la valeur perçue, est en grande partie due à l'opérationnalisation même de ce concept. Cette question sera explorée en détail dans le chapitre discussion.

Pourtant, les résultats du tableau 6.14 permettent de constater que l'engagement affectif du personnel en contact et tel que perçu par les clients, a un impact significatif sur certains bénéfices perçus par ces derniers. Ainsi, comme prévu l'engagement affectif agit positivement sur les bénéfices relationnels (0,13), sur les bénéfices sociaux (0,10), les bénéfices fonctionnels (0,08) et les bénéfices émotionnels (0,07). De ce fait, les hypothèses H4-1, H4-2, H4-3 et H4-5 sont confirmées. L'hypothèse H4-4 stipulant un impact positif de l'engagement affectif sur les bénéfices éthiques perçus par les clients a été rejetée en raison du coefficient non significatif.

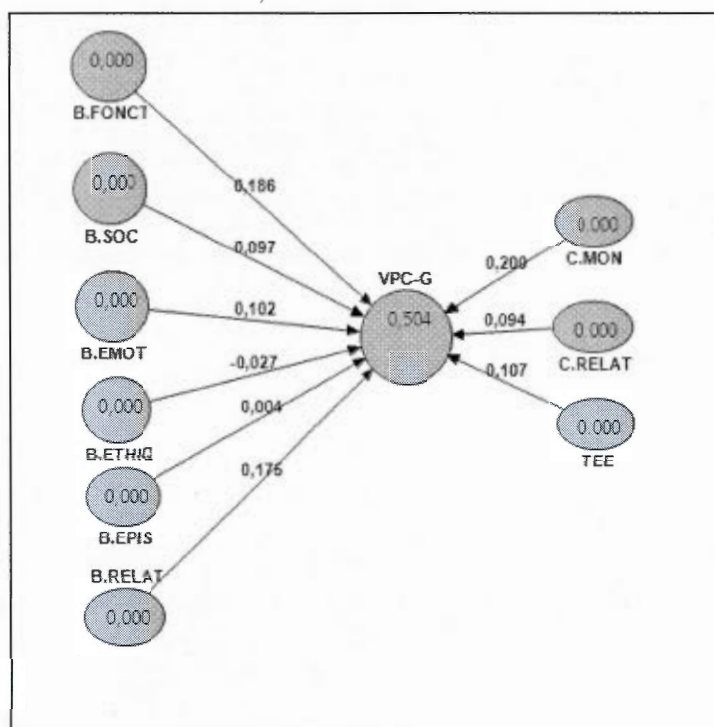
Les hypothèses H2-1, H2-2, H2-3, H2-4 et H2-5 sont infirmées. En effet, d'après les résultats, la satisfaction au travail des employés (tel que perçue par les clients) ne semble pas avoir d'impact positif, ni significatif sur les bénéfices fonctionnels, relationnels, émotionnels, éthiques ou encore sociaux.

Pour mieux saisir le mécanisme de l'impact de l'engagement affectif et de la satisfaction au travail sur la valeur perçue par le client, il est aussi pertinent de tester les hypothèses de l'impact direct en utilisant l'approche en deux étapes pour la modélisation de la valeur perçue par le client (figure 6.7).

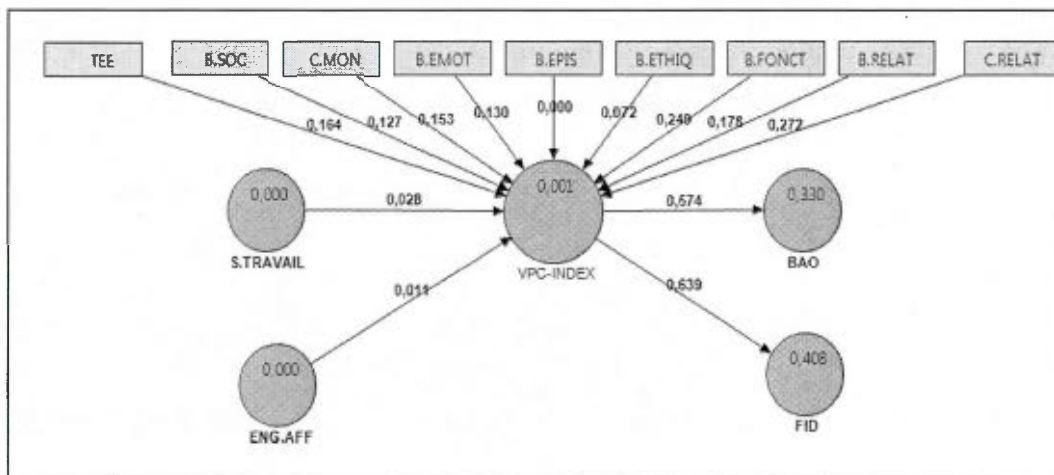
Les résultats du tableau 6.15, montrent que l'utilisation de l'approche par deux étapes, ne permet pas d'obtenir de meilleurs résultats quant à l'impact direct de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur l'indice de la valeur perçue par le client. Malgré une légère amélioration, les coefficients demeurent tout de même non significatifs.

**Figure 6.7**  
Résultats de l'approche par deux étapes – Volet client

*Étape 1 : Calcul des scores des indicateurs de premier ordre – Volet client*



*Étape 2 : Résultats du modèle structurel avec les construits d'ordre supérieur*



**Tableau 6.15**  
Résultats du volet client - approche par deux étapes

	Coefficient	T-Statistics	Significativité
ENG.AFF -> VPC-INDEX	0,011	0,165	Non significative
S.TRAVAIL -> VPC-INDEX	0,028	0,403	Non significative
<b>VPC-INDEX -&gt; BAO</b>	<b>0,574</b>	<b>10,409</b>	<b>Significative</b>
<b>VPC-INDEX -&gt; FID</b>	<b>0,639</b>	<b>8,716</b>	<b>Significative</b>

Les coefficients émanant de l'estimation d'un modèle structurel sont considérés comme les effets directs des variables exogènes sur les variables endogènes. Lorsque les chercheurs se limitent dans leur analyse, à l'interprétation de ces effets directs, ils risquent de biaiser leur résultats et interprétations. En effet, comme souligné par Hair et al. (2013), il est crucial de considérer aussi bien les effets directs que indirects (par médiation), dont la somme donne l'effet total (Effet total = Effet direct + Effet indirect). Ainsi, il est possible que l'effet direct ne soit ni important ni significatif, mais ne devrait pas être automatiquement interprété comme



une relation nulle entre les deux variables. L'effet total reflète donc une image plus complète de la relation cause à effet entre les variables.

L'algorithme PLS permet de faire ressortir les effets totaux ainsi que leurs degrés de significativité (*T-statistics*) entre tous les construits du modèle (voir tableau 6.16). C'est spécifiquement les effets totaux des variables satisfaction au travail et engagement affectif sur la valeur perçue par le client (approche par indicateurs répétés) qui sont intéressants à examiner. Contrairement aux effets directs, les effets totaux font apparaître un impact significatif (même si faible) de l'engagement affectif sur la valeur perçue par le client (0,054,  $t = 1,512$ ). Cet impact, se fait donc par l'intermédiaire des dimensions de valeur (fonctionnels, sociaux, émotionnels, relationnels). Quant à la satisfaction au travail, les effets totaux ne montrent aucun impact significatif sur la valeur perçue par le client.

**Tableau 6.16**  
Effets totaux avec l'approche par indicateurs répétés  
(satisfaction au travail et engagement affectif tels que perçus par les clients)

	Coefficient	<i>T Statistics</i>
<b>H2 : S.TRAVAIL -&gt; VPC-index</b>	-0,013	0,321
<b>H4 : ENG.AFF -&gt; VPC-index</b>	0,054	1,512

Il est aussi intéressant de comparer la contribution relative des différentes dimensions de valeur perçue par le client dans le cas de l'application de l'approche par indicateurs répétés versus l'approche en deux étapes. Il convient de rappeler que, dans la première approche (figure 6.6 et tableau 6.14), il s'agit de coefficients de régression entre les construits de premier ordre représentant les bénéfices et les coûts et l'indice de valeur perçue, alors que pour la deuxième (figure 6.7, tableau 6.15) il

s'agit des poids (*weights*) des items individuels représentant chacun les scores calculés des dimensions de valeur.

**Tableau 6.17**  
Comparaison de la contribution des bénéfices et des coûts à l'indice de la valeur perçue par le client

Approche par indicateurs répétés			Approche par deux étapes		
	Coefficient	T statistics		Poids ( <i>weights</i> )	T statistics
Bénéfices émotionnels	0,110	0,764	Bénéfices émotionnels	0,130	0,9502
Bénéfices épistémiques	-0,010	0,112	Bénéfices épistémiques	0,0001	0,0015
Bénéfices éthiques	0,073	1,197	Bénéfices éthiques	0,072	1,1658
<b>Bénéfices fonctionnels</b>	<b>0,243</b>	<b>1,489</b>	<b>Bénéfices fonctionnels</b>	<b>0,249</b>	<b>1,5329</b>
Bénéfices relationnels	0,184	1,645	Bénéfices relationnels	0,178	1,6493
Bénéfices sociaux	0,132	1,398	Bénéfices sociaux	0,127	1,3535
Coûts monétaires	0,155	1,579	Coûts monétaires	0,153	1,5398
<b>Coûts relationnels</b>	<b>0,267</b>	<b>2,702</b>	<b>Coûts relationnels</b>	<b>0,272</b>	<b>2,6789</b>
Temps, effort et énergie	0,178	1,487	Temps, effort et énergie	0,163	1,3313

L'un des premiers résultats ressortant du tableau 6.17 concerne l'impact des coûts ou sacrifices sur la valeur perçue. En effet, bien que les coefficients de régression soient assez importants et significatifs aussi bien pour l'approche par indicateurs répétés que pour celle à deux étapes, les relations sont dans le sens inverse de ceux attendus. Tous les coefficients sont positifs alors que les coûts sont supposés

avoir un impact négatif sur la valeur perçue. Ce résultat sera analysé plus en détail lors de la discussion des résultats.

En ce qui concerne les bénéfices, les résultats obtenus par les deux approches sont très similaires. Dans les deux cas, les bénéfices fonctionnels, relationnels, sociaux et éthiques ont tous des contributions significatives à l'indice formatif de la valeur perçue. L'ordre d'importance des bénéfices est également similaire. Les bénéfices fonctionnels ressortent comme les plus importants (0,243 / 0,249), suivis des bénéfices relationnels (0,184 / 0,178), des bénéfices sociaux (0,132 / 0,127) et finalement des bénéfices éthiques (0,073 / 0,072).

Les bénéfices émotionnels et les bénéfices épistémiques ne semblent pas avoir de contributions significatives à la valeur perçue par le client. Toutefois, suivant les recommandations des auteurs « experts » en mesure formative (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001), ces dimensions ne seront pas ôtées du modèle puisqu'elles représentent des facettes importantes du construit formatif mesuré.

Pour conclure cette section, le tableau 6.18 résume les résultats du volet client. La prochaine section est consacrée à l'analyse des résultats du volet employé.

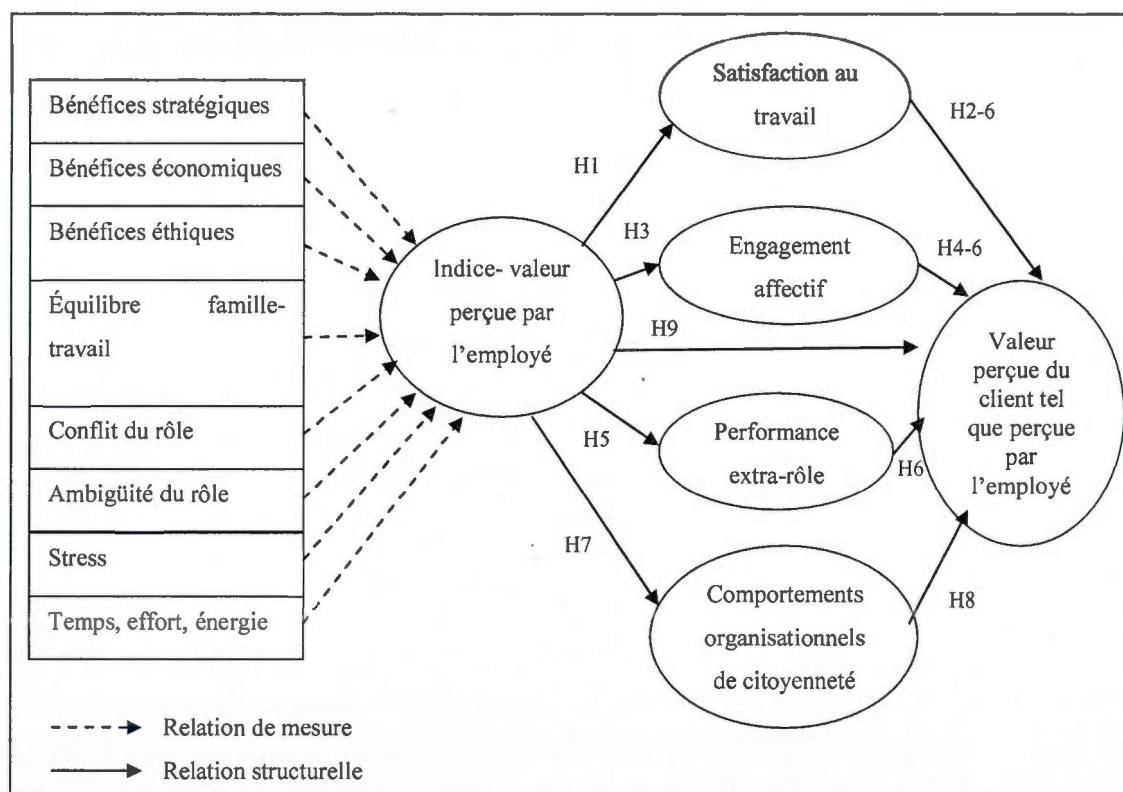
**Tableau 6.18**  
Récapitulatif des résultats du volet client

Hypothèses	Résultats
H2 : La satisfaction au travail du personnel en contact (perçue par les clients) a un effet positif sur <b>la valeur perçue</b> par le client (telle que perçue par les clients)	Infirmée
H2-1 : La satisfaction au travail (perçue par les clients) a un effet positif sur <b>les bénéfices fonctionnels</b> perçus par le client	Infirmée
H2-2 : La satisfaction au travail (perçue par les clients) a un effet positif sur <b>les bénéfices relationnels</b> perçus par le client	Infirmée
H2-3 : La satisfaction au travail (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices émotionnels</b> perçus par le client	Infirmée
H2-4 : La satisfaction au travail (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices éthiques</b> perçus par le client	Infirmée
H2-5 : La satisfaction au travail (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices sociaux</b> perçus par le client	Infirmée
H4 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un effet positif sur <b>la valeur</b> perçue par le client (telle que perçue par les clients)	Partiellement confirmée (effet totaux)
H4-1 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices fonctionnels</b> perçus par les clients	Confirmée
H4-2 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices relationnels</b> perçus par le client	Confirmée
H4-3 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices émotionnels</b> perçus par le client	Confirmée
H4-4 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices éthiques et symboliques</b> perçus par le client	Infirmée
H4-5 : L'engagement affectif du personnel en contact (perçue par les clients) a un impact positif sur <b>les bénéfices sociaux</b> perçus par le client	Confirmée

### 6.3. Résultats du volet employé (personnel en contact)

La figure 6.8 représente la partie du modèle globale (figure 4.2) qui traite de l'interface organisation – employé. Le modèle est analysé dans le cadre du volet employé et en utilisant l'échantillon de personnel en contact (N=67). Étant donné les similarités théoriques et psychométriques, les mêmes procédures et approches utilisées dans le volet client sont répliquées pour l'analyse des résultats du volet employé.

**Figure 6.8**  
Modèle 2 – Volet employé<sup>27</sup>



<sup>27</sup> La valeur perçue par le client est ici mesurée à partir de la perception des employés moyennant une échelle globale et réflexive.



### 6.3.1. Évaluation du modèle de mesure (*outer model*) – Volet employé

#### 6.3.1.1. Évaluation des mesures réflexives

Les résultats de l'analyse factorielle menée sur les mesures des construits du modèle employé appuie la structure générale du modèle de mesure. Certains items ont dû être ôtés de l'étude en raison de scores factoriels faibles et aussi parce que leur élimination contribue à améliorer considérablement la fiabilité et la fidélité des échelles (voir annexe 10 pour l'amélioration de la qualité des échelles). Plus spécifiquement, trois items des bénéfices stratégiques ont été supprimés (q.2.g : « *Mon travail dans cette institution financière me permet de vivre un sentiment d'accomplissement personnel* », q.4.1.s : « *Mon superviseur discute souvent avec moi des stratégies qui permettent d'améliorer ma performance au travail* » et q.4.1.t : « *Mon superviseur me demande souvent mes suggestions concernant les moyens d'améliorer ma performance* »), ramenant la variance moyenne expliquée (AVE) ainsi que l'alpha de Cronbach et la fidélité composite à des valeurs plus satisfaisantes. Il en est de même pour les bénéfices relationnels où 4 items parmi 14 ont été supprimés, résultant en une nette amélioration de la variance moyenne expliquée (de 0,33 à 0,50).

L'équilibre famille-travail à une valeur plus acceptable de l'alpha de Cronbach (0,70) après l'élimination d'un item. Pour les mêmes raisons, l'item q.3.d : « *Les bénéfices (santé, retraite, vacances) offerts par cette institution sont très compétitifs* » des bénéfices économiques a été également ôté. Pour ce qui est des coûts, les items R.q.5.d : « *Je sais très bien ce que les clients attendent de moi* », R.q.4.1.r : « *Je sais parfaitement à quel point mon superviseur accepterait que j'ajuste les règles pour pouvoir satisfaire les clients* » et q.5.e : « *Globalement, je me sens très stressé dans mon travail* » sont éliminés respectivement des échelles de l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et le stress afin d'améliorer la qualité de ces mesures.



Les résultats du modèle de mesure final du volet employé sont présentés au tableau 6.19.

**Tableau 6.19**  
Évaluation des échelles de mesure réflexives – employé

Construits / items	Scores factoriels	AVE	Alpha Cronbach / FC
<b>Indicateurs de la valeur perçue par le personnel en contact</b>			
<b>Bénéfices stratégiques B.STRAT</b>		0,53	0,87 / 0,90
Q2.a : « L'institution financière offre à ses employés des programmes de formation parfaitement adaptés à leurs besoins au travail »	0,85		
Q2.b : « L'institution financière alloue beaucoup de temps et d'efforts à des activités de formation »	0,84		
Q2.c : « L'institution financière offre souvent des sessions de formation nous permettant de mieux servir le client »	0,90		
Q2.d : « Mon travail dans cette institution financière me permet d'améliorer sans cesse mes connaissances »	0,85		
Q2.e : « Mon travail dans cette institution financière me permet souvent de vivre de nouvelles expériences »	0,75		
Q2.f : « Mon travail dans cette institution financière me permet d'accroître considérablement ma confiance en moi »	0,80		
Q2.h : « L'institution financière se préoccupe beaucoup du développement de ma carrière »	0,72		
Q2.i : « L'institution financière tient toujours compte de mes objectifs professionnels lorsqu'il s'agit de prendre des décisions par rapport à ma carrière »	0,84		
Q2.j : « Je suis toujours tenu au courant des opportunités de développement de carrière disponibles à l'institution financière »	0,79		
<b>Bénéfices économiques B.ECOQ</b>		0,64	0,64 / 0,79
Q3.a : « Je considère que mon salaire est parfaitement représentatif de ma performance au travail »	0,98		
Q3.b : « Je considère que mon salaire correspond parfaitement à mes qualifications »	0,98		
Q3.c : « Les compensations offertes par cette institution sont très compétitives »	0,86		

Tableau 6.19 (suite)

Construits / items	Scores factoriels	AVE	Alpha Cronbach / FC
<b>Équilibre famille-travail EQUIL</b>		0,77	0,70 / 0,87
Q3.e : « J'ai beaucoup de difficulté à concilier mon travail et ma famille »	0,90		
Q3.f : « Avec mon travail à l'institution financière, il me reste très peu de temps pour ma vie personnelle »	0,86		
<b>Bénéfices relationnelles B.RELAT</b>		0,50	0,90 / 0,88
Q4.1a : « Je discute ouvertement avec mon superviseur des problèmes que je rencontre au travail, sans avoir peur qu'il le retienne contre moi plus tard »	0,87		
Q4.1b : « Je fais totalement confiance à mon superviseur »	0,91		
Q4.1e : « Je peux toujours influencer les décisions de mon superviseur concernant mes compensations »	0,59		
Q4.1f : « Quand il s'agit d'une décision concernant mes compensations, mon superviseur prend toujours en considération ce que je dis »	0,71		
Q4.1h : « Mon superviseur est très honnête envers moi »	0,90		
Q4.1j : « Mon superviseur me traite avec beaucoup de respect et de dignité »	0,92		
Q4.1k : « Mon superviseur est très sensible à mes besoins personnels »	0,82		
Q4.1m : « Mon superviseur se montre toujours fier de mes accomplissements et réalisations au travail »	0,93		
4.1.o : « Mon superviseur se montre très reconnaissant pour les efforts supplémentaires que je fais au travail »	0,73		
R.Q4.1n : « Même si je réalise une très bonne performance, mon superviseur ne va pas toujours s'en rendre compte »	0,90		

Tableau 6.19 (suite)

Construits / items	Scores factoriels	AVE	Alpha Cronbach / FC
<b>Bénéfices éthiques</b> <b>B.ETHIQ</b>		0,75	0,84 / 0,90
Q6.a : « Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales »	0,94		
Q6.b : « L'institution financière est réputée pour être très éthique et socialement responsable »	0,82		
Q6.c : « L'institution financière se préoccupe beaucoup de la protection de l'environnement »	0,83		
<b>Ambiguïté du rôle</b> <b>AMBIG</b>		0,8088	0,7843 / 0,8939
R.Q5.a : « Je sais très bien quoi faire pour satisfaire les clients »	0,96		
R.Q5.c : « Je sais très bien comment gérer des problèmes et des situations inhabituelles »	0,84		
<b>Conflit du rôle</b> <b>CONFLIT</b>		0,8022	0,7537 / 0,8902
R.Q4.1p : « Je m'entends parfaitement avec mon superviseur sur la quantité de travail que je dois assurer »	0,89		
R.Q4.1q : « Je m'entends parfaitement avec mon superviseur concernant l'autorité que j'ai pour prendre des décisions »	0,90		
<b>Coût d'opportunité</b> <b>C.OPPORT</b>		0,8709	0,8935 / 0,9307
Q5.g : « Je continue à travailler pour cette institution financière parce que je ne crois pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes bénéfices »	0,87		
Q5.h : « Personnellement, je pense que si je quitte cette institution, les coûts seraient bien plus supérieurs que les bénéfices »	0,99		
<b>Stress*</b> <b>STRESS</b>			
Q5.f : « Il y a beaucoup de pression dans mon travail »	-	-	-
<b>Temps, effort, énergie*</b> <b>TEE</b>			
Q5.i : « Je ne compte pas quitter cette institution en raison de tout ce que je risque de perdre »	-	-	-
<b>Valeur perçue par l'employé- mesure globale*</b> <b>VPE-G</b>	-	-	-
Q7.1k : « Globalement, en comparant tous les coûts associés à mon travail avec tous les avantages qui me sont offerts, je pense que ce travail en vaut la peine »	-	-	-

Tableau 6.19 (suite)

Construits / items	Scores factoriels	AVE	Alpha Cronbach / FC
<b>Attitudes et comportements des employés</b>			
<b>Satisfaction au travail</b>			
<b>S.TRAV</b>		0,999	0,999 / 0,999
Q7.1a : « Mon travail à l'institution financière est très passionnant »	0,999		
Q7.1b : « Mon travail à l'institution financière est très satisfaisant »	0,999		
Q7.1c : « Ce que je fais dans la cadre de mon travail à l'institution financière vaut vraiment la peine »	0,999		
Q7.1d : « Le travail que je fais à l'institution financière me donne un sentiment d'accomplissement »	0,999		
<b>Engagement affectif</b>			
<b>ENG.AFF</b>		0,993	0,997 / 0,998
Q7.1e : « Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette institution financière »	0,997		
Q7.1f : « J'aime beaucoup discuter de mon institution financière avec des personnes externes »	0,997		
Q7.1g : « Je sens vraiment que les problèmes de l'institution financière sont les miens »	0,994		
Q7.1h : « Je suis très fier d'appartenir à cette institution financière »	0,998		
<b>Performance Extra- rôle</b>			
<b>P.EXTRA</b>		0,997	0,999/ 0,999
Q8.1a : « Personnellement je considère la satisfaction des clients comme l'une de mes responsabilités »	0,998		
Q8.1b : « Je sens toujours que c'est mon devoir d'aider un client »	0,998		
Q8.1c : « J'assiste volontairement les clients même si ça implique d'aller au-delà de mes responsabilités au travail »	0,998		
Q8.1d : « En cas de problème, j'aide les clients en allant parfois au-delà de ce qui est normalement requis au travail »	0,999		
Q8.1e : « Lorsque je sers des clients, je dépasse souvent les tâches requises »	0,998		



Tableau 6.19 (suite et fin)

Construits / items	Scores factoriels	AVE	Alpha Cronbach / FC
<b>Comportements organisationnels de citoyenneté COC</b>		0,66	0,90 / 0,89
Q4.2a : « Aide toujours ses collègues qui ont des problèmes liés au travail »	0,903		
Q4.2b : « Aide toujours les collègues qui ont une lourde charge de travail »	0,822		
Q4.2c : « Aide toujours les collègues qui ont été absents »	0,61		
Q4.2d : « Donne volontairement de son temps pour aider les collègues qui rencontrent des problèmes au travail »	0,89		
<b>Valeur globale perçue par le client- perception employé VPC-E</b>		0,999	0,999 / 0,999
Q8.1f : « Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires assumés par les clients, je pense que le client considère que le service offert par l'institution financière en vaut la peine »	0,999		
Q8.1h : « En comparant les bénéfices offerts aux clients aux différents coûts qu'ils assument, je pense que le client considère que l'institution financière leur offre des services d'une excellente valeur »	0,999		

\* : Échelles à item unique

Généralement, les résultats du tableau 6.19 témoignent d'une très bonne qualité des échelles de mesure. Plus particulièrement, les échelles de mesure de la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la performance extra-rôle ainsi que la valeur perçue par le client (perspective employé) ont une qualité exceptionnelle. Leurs indices de validité et de fidélité ainsi que la variance moyenne expliquée avoisinent 1.

Pour les autres mesures, les indices sont également satisfaisants, avec une fidélité composite variant entre 0,79 et 0,90 (>0,70) et un alpha de Cronbach se situant entre 0,70 et 0,90, à l'exception des bénéfices économiques qui présente une valeur limite du alpha de Cronbach (0,64) mais une fidélité composite de 0,79.

Pour toutes les échelles, la variance moyenne expliquée est supérieure ou égale à la valeur critique de 0,50 (Fornell et Larcker, 1981) démontrant la validité convergente des construits.

Pour évaluer la validité discriminante, la matrice des corrélations des construits a été extraite (tableau 6.20). Les valeurs des corrélations ont été ensuite portées au carré et comparées aux valeurs des AVE qui apparaissent à la diagonale du tableau 6.21

**Tableau 6.20**  
Matrice des corrélations inter-construits - volet employé

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
AMBIG(1)	1															
B.ECOQ (2)	-0,13	1,00														
B.ETHIQ(3)	-0,18	0,13	1,00													
B.RELAT(4)	-0,14	0,50	0,13	1,00												
B.STRAT(5)	-0,27	0,60	0,17	0,65	1,00											
C.OPPORT(6)	0,00	0,00	-0,05	-0,11	0,02	1,00										
COC(7)	-0,04	0,05	-0,03	0,08	0,08	0,38	1,00									
CONFLIT(8)	0,32	-0,55	-0,18	-0,72	<b>-0,67</b>	0,12	-0,09	1,00								
ENG.AFF(9)	-0,13	0,15	<b>0,94</b>	0,11	0,20	-0,04	-0,02	-0,19	1							
EQUIL(10)	-0,08	-0,13	0,15	-0,06	0,03	0,03	-0,21	0,05	0,16	1,00						
P.EXTRA(11)	-0,14	0,11	<b>0,94</b>	0,07	0,14	-0,04	-0,02	-0,14	1,00	0,15	1,00					
S.TRAV(12)	-0,14	0,15	<b>0,94</b>	0,12	0,19	-0,04	-0,03	-0,19	1,00	0,15	<b>0,99</b>	1,00				
STRESS(13)	0,04	0,09	0,01	0,02	0,04	-0,02	-0,06	-0,11	0,02	-0,02	0,01	0,01	1,00			
TEE(14)	0,05	0,25	-0,02	0,18	0,14	-0,03	0,16	-0,24	-0,02	-0,13	-0,03	-0,01	<b>0,67</b>	1,00		
VPC-E(15)	-0,14	0,12	<b>0,94</b>	0,11	0,17	-0,04	-0,02	-0,17	<b>0,99</b>	0,17	<b>0,99</b>	1,00	0,01	-0,02	1,00	
VPE-G(16)	-0,14	0,17	<b>0,94</b>	0,13	0,20	-0,04	-0,01	-0,19	1,00	0,15	<b>0,99</b>	1,00	0,01	-0,01	1,00	1

Pour presque toutes les variables du modèle, la variance moyenne extraite est supérieure à toutes les corrélations de la variable avec les autres construits. La seule exception est le construit de bénéfices éthiques qui présentent des corrélations plus élevés que sa variance moyenne extraite. Toutefois, comme la littérature appuie fortement



l'exploration et l'intégration de cette nouvelle dimension de valeur dans le contexte des services (Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009), le construit n'est pas éliminé de l'analyse.

**Tableau 6.21**  
La validité discriminante des construits du volet employé

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
AMBIG(1)	<b>0,82</b>															
B.ECOQ (2)	0,018	<b>0,64</b>														
B.ETHIQ(3)	0,032	0,02	<b>0,75</b>													
B.RELAT(4)	0,019	0,25	0,02	<b>0,50</b>												
B.STRAT(5)	0,071	0,36	0,03	0,42	<b>0,53</b>											
C.OPPORT(6)	0,000	0,00	0,00	0,01	0,00	<b>0,89</b>										
COC(7)	0,002	0,00	0,00	0,01	0,01	0,14	<b>0,66</b>									
CONFLIT(8)	0,105	0,31	0,03	0,51	0,45	0,01	0,01	<b>0,80</b>								
ENG.AFF(9)	0,018	0,02	0,89	0,01	0,04	0,00	0,00	0,04	<b>0,99</b>							
EQUIL(10)	0,007	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,03	<b>0,77</b>						
P.EXTRA(11)	0,019	0,01	0,89	0,01	0,02	0,00	0,00	0,02	0,99	0,02	<b>0,997</b>					
S.TRAV(12)	0,019	0,02	0,89	0,01	0,03	0,00	0,00	0,04	0,99	0,02	0,99	<b>0,999</b>				
STRESS(13)	0,001	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-			
TEE(14)	0,003	0,06	0,00	0,03	0,02	0,00	0,03	0,06	0,00	0,02	0,00	0,00	0,45	-		
VPC-E(15)	0,021	0,01	0,88	0,01	0,03	0,00	0,00	0,03	0,99	0,03	0,99	0,99	0,00	0,00	<b>0,999</b>	
VPE-G(16)	0,018	0,03	0,88	0,02	0,04	0,00	0,00	0,04	0,99	0,02	0,99	1,00	0,00	0,00	0,99	-

Les corrélations inter-construits au carré hors diagonale et AVE de chaque construit en diagonale

Le tableau 6.22 présente les statistiques descriptives des variables du volet employé. Côté bénéfices, les dimensions éthiques ont la moyenne la plus élevée suivies des bénéfices stratégiques et relationnels. En général, les coûts sont élevés avec en tête le conflit de rôle (bénéfices relationnels).

**Tableau 6.22**  
Statistiques descriptives des variables du volet employés

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Variance
B.ETHIQ	66	3	7	6,24	0,77	0,59
CONFLIT	67	3	7	5,81	1,05	1,11
B.STRAT	67	2	7	5,54	1,18	1,40
B.RELAT	67	1	7	5,21	1,14	1,31
B.ECOQ	67	1	7	4,91	1,28	1,63
TEE	65	1	7	4,66	1,83	3,35
STRESS	66	1	7	4,61	1,68	2,83
C.OPPORT	65	1	7	4,08	1,76	3,08
EQUIL	67	1	7	3,07	1,48	2,19
AMBIG	67	1	3	1,74	0,72	0,52
S.TRAV	66	2	7	5,90	1,00	1,01
ENG.AFF	66	2	7	5,45	1,12	1,25
P.EXTRA	66	4	7	6,48	0,60	0,36
COC	66	3	7	6,04	0,84	0,70
VPC-E	66	2	7	5,73	1,00	1,00
VPE.G	66	1	7	5,89	1,14	1,30

#### 6.3.1.2. Évaluation des mesures formatives : Indice de la valeur perçue par le personnel en contact

- La validité de contenu

Comme pour le client, la sélection des dimensions (indicateurs) de la valeur perçue par les employés s'est appuyée sur une revue de la littérature dans des domaines pertinents tels que le comportement organisationnel, la gestion des ressources humaines, la gestion de vente et le marketing interne. L'intégration et l'analyse de tous les construits ont permis d'identifier cinq dimensions de bénéfices et cinq dimensions de coûts, qui représentent les différentes facettes de la valeur perçue par le personnel en contact. Une base d'items a été alors développée et analysée afin de faire ressortir des mesures adéquates de toutes les facettes de la valeur perçue par le personnel en contact.

- La multi-colinéarité :

Comme mentionné dans le volet client, la multi-colinéarité est évaluée en calculant le facteur d'inflation de la variance (VIF) recommandé par Diamantopoulos et Winklhofer (2001), Jarvis, Mackenzie and Podsakoff (2003) et Ruiz et al. (2010). Les scores des différents indicateurs de la valeur perçue par l'employé sont alors calculés et utilisés dans une régression multiple. Dans le tableau 6.23, les indicateurs ont été utilisés comme les variables indépendantes et la valeur perçue par le client (mesure globale et réflexive) comme variable dépendante. Toutes les valeurs de VIF sont inférieures à 10, seuil indiquant un faible risque de multi-colinéarité entre les variables (Kline, 2005; Diamantopoulos, Riefler et Roth, 2008).

**Tableau 6.23**  
Évaluation de la multi-colinéarité des dimensions de la valeur perçue par l'employé

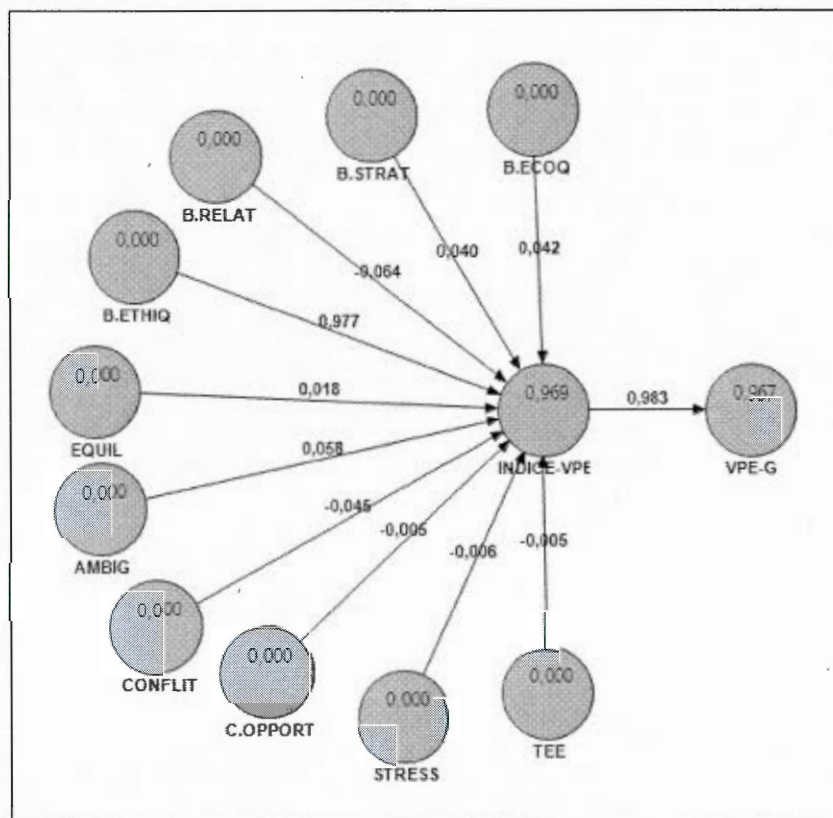
Construits	VIF
AMBIG	1,205
B.ECOQ	1,777
B.ETHIQ	1,088
B.RELAT	2,434
B.STRAT	2,451
C.OPPORT	1,048
CONFLIT	2,859
EQUIL	1,090
STRESS	1,868
TEE	2,027

Variable dépendante: VPE.G

- Validité convergente et validité externe ou nomologique :

La validité convergente de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact est évaluée en utilisant l'analyse de redondance (Hair et al., 2013). Pour ce faire, l'indice de la valeur perçue est estimé par l'approche par indicateurs répétés et mis en relation avec une mesure globale et réflexive du même concept (VPE-G). Tel que le montre la figure 6.9, le coefficient de régression est de 0,983 ( $> 0,80$ ) et la variance expliquée de la mesure réflexive globale par l'indice formatif est de 0,969. Ces résultats indiquent la validité convergente de l'indice formatif.

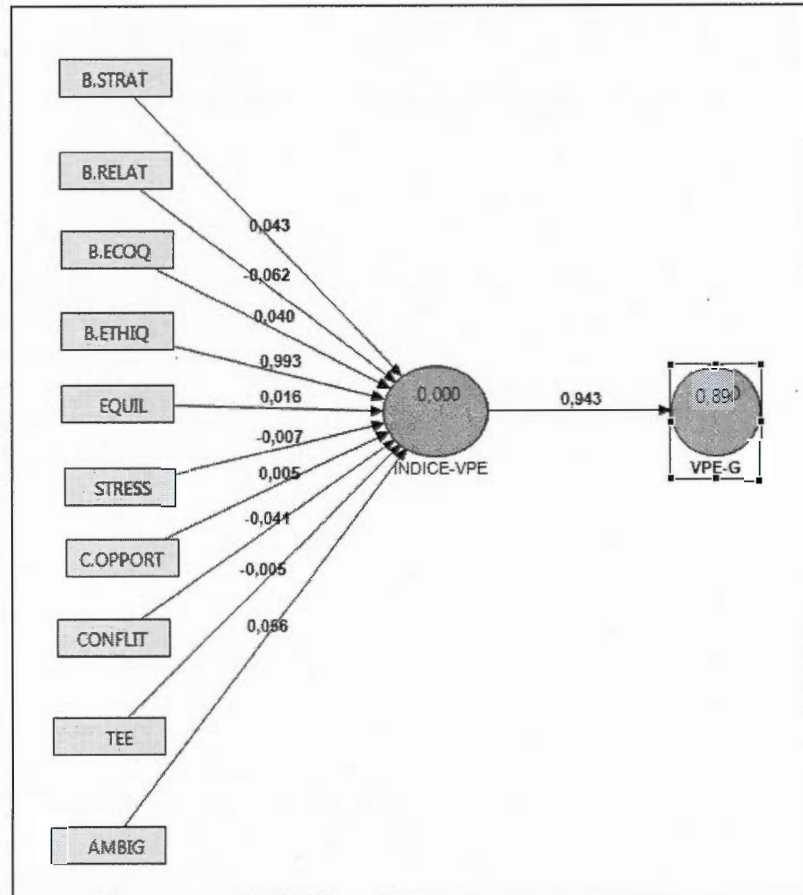
**Figure 6.9**  
Analyse de redondance – Approche par indicateurs répétés



Lorsque l'approche en deux étapes est utilisée, l'analyse de redondance donne les résultats de la figure 6.10 qui confirment également la validité convergente de l'indice de valeur perçue par le personnel en contact avec un coefficient de 0,943, largement supérieur à la valeur suggérée de 0,80.

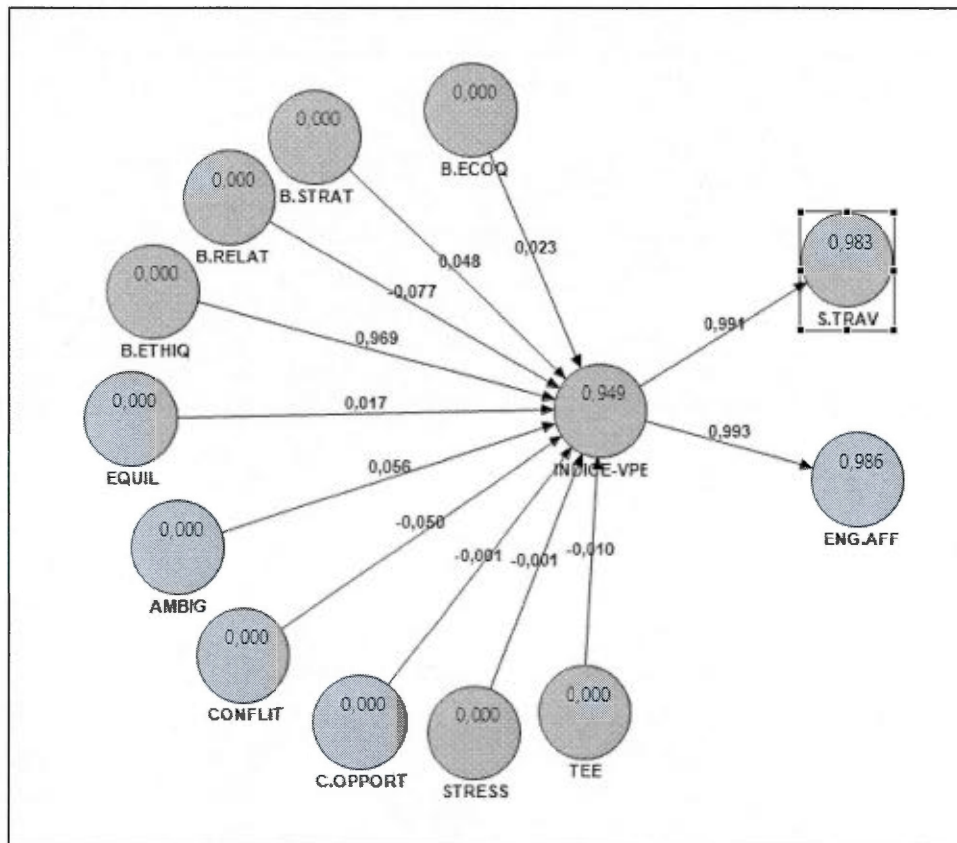


**Figure 6.10**  
L'analyse de redondance – Approche par deux étapes



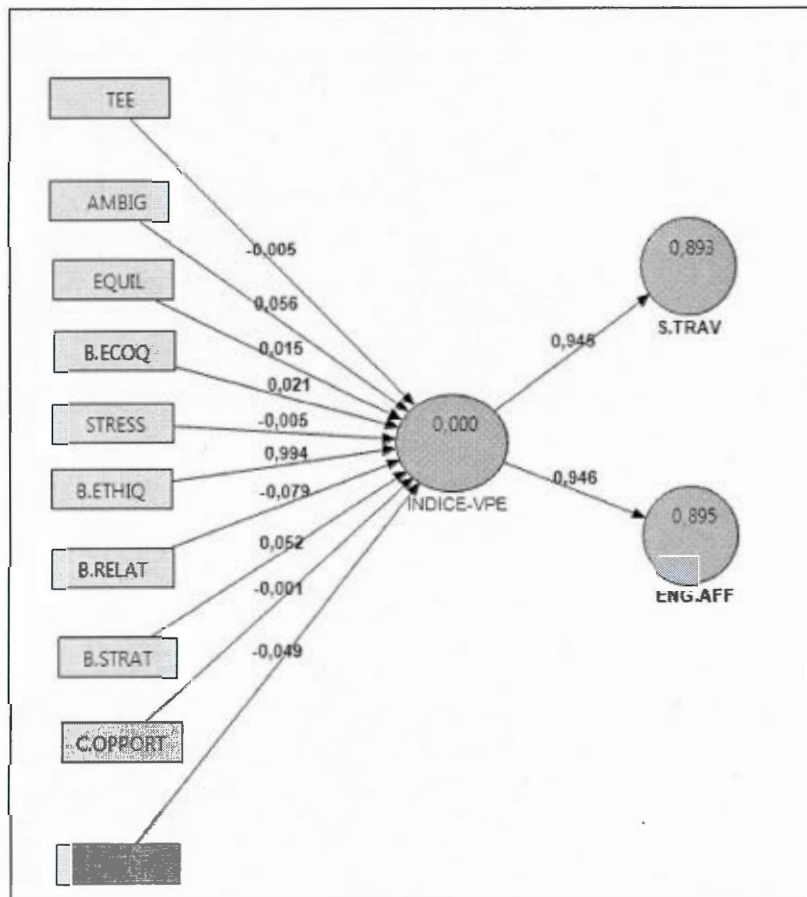
Les résultats de l'analyse de redondance, sont interprétés par certains chercheurs (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001) comme étant une des formes de vérification de la validité externe d'une mesure formative. Une autre possibilité est de mettre l'indice de la valeur perçue par l'employé, en relation avec les variables satisfaction au travail et engagement affectif, qui peuvent être théoriquement considérés comme ses conséquences. Les résultats aussi bien de l'approche par indicateurs répétés (figure 6.11) que de l'approche en deux étapes (figure 6.12) confirment la validité externe de l'indice formatif, avec des coefficients de régression supérieurs à 0,90 et des variances expliquées se situant entre 89% et 98%.

**Figure 6.11**  
Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact – Approche par indicateurs répétés



**Figure 6.12**

Validité externe de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact – Approche en deux étapes



Cette section a permis d'évaluer le modèle de mesure utilisé dans le volet employé. Les résultats montrent qu'aussi bien les mesures réflexives que formatives satisfont aux critères de fiabilité et validité recommandées par la littérature. Dans la section qui suit, les résultats du modèle structurel sont exposés et les hypothèses du volet employé sont testées.

### 6.3.2. Résultats du modèle structurel (*Inner Model*)

#### 6.3.2.1 Analyse du pouvoir prédictif (*predictive relevance*) du modèle

Suivant les recommandations de Hair et al. (2013) et Hair et al. (2012a), le pouvoir prédictif du modèle est évalué en utilisant le  $R^2$  (variance expliquée des variables endogènes du modèle) et le  $Q^2$  (pouvoir prédictive du modèle). Le tableau 6.24 présente les valeurs obtenues pour ces deux indicateurs avec l'approche par indicateurs répétés ainsi que l'approche en deux étapes.

**Tableau 6.24**  
Évaluation globale du pouvoir prédictif

Variables endogènes	Approche par indicateurs répétés		Approche par deux étapes	
	$R^2$	$Q^2$	$R^2$	$Q^2$
COC	0,043	0,027	0,0009	0,0006
ENG.AFF	0,232	0,242	0,895	0,934
P.EXTRA	0,187	0,214	0,89	0,887
S.TRAV	0,227	0,247	0,893	0,095
VPC-E	0,993	0,190	0,994	0,990

Toutes les valeurs de  $Q^2$  pour toutes les variables endogènes, sont supérieures à 0 indiquant la pertinence prédictive (*predictive relevance*) du modèle (Chin, 2010; Hair et al., 2012a, Hair et al., 2013). Il importe de noter que le comportement organisationnel de citoyenneté (COC) présente la valeur la plus faible du  $Q^2$  aussi bien pour l'approche par indicateurs répétés (0,027) que pour celle en deux étapes (0,0006). Bien que positives, ces valeurs indiquent que, relativement aux autres variables endogènes, le modèle a un faible pouvoir prédictif des comportements organisationnels de citoyenneté. La faible proportion de la variance expliquée des COC par le modèle (4.3%) vient confirmer cette constatation.

D'un autre côté, à l'exception de la satisfaction au travail, l'estimation du modèle suivant l'approche par deux étapes, permet d'obtenir des valeurs de  $Q^2$  et de  $R^2$  nettement plus élevées que celle de l'approche par indicateurs répétés. Toutefois, les deux approches permettent d'expliquer une grande proportion de la variance de la valeur perçue par le client (VPC-E) avec des valeurs respectives de  $R^2$  de 0,993 et 0,994.

Tout en soulignant la supériorité prédictive du modèle estimé par l'approche en deux étapes, il est possible de conclure que le modèle présente, suivant les deux approches d'estimation, un bon pouvoir prédictif des variables endogènes. Il est donc possible à ce stade de procéder au test des hypothèses du modèle.

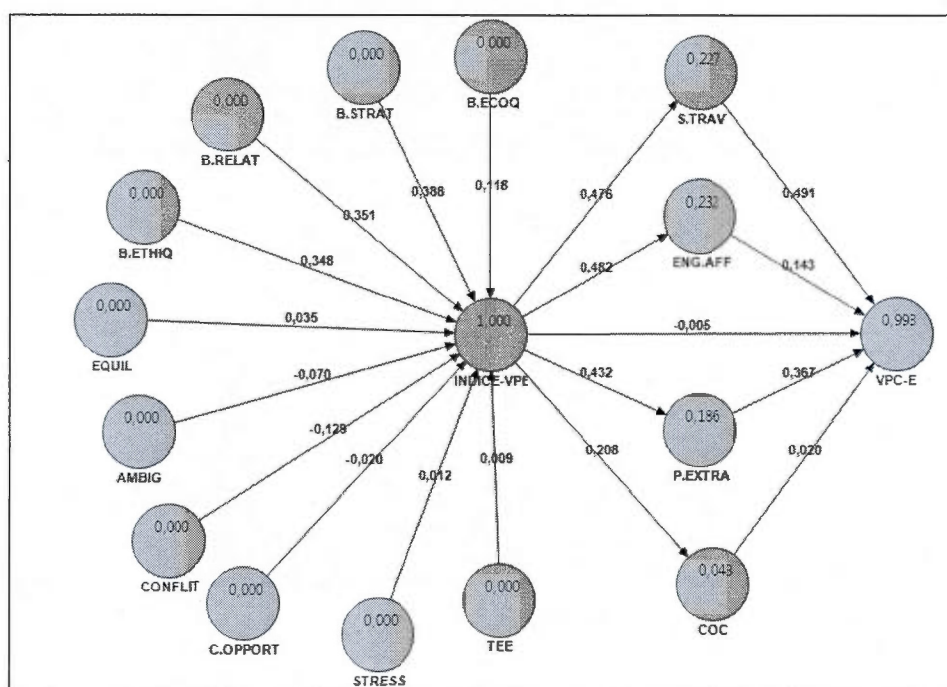
#### 6.3.2.2. Test des hypothèses de recherche – volet employé :

Comme pour le modèle de mesure, l'importance et la significativité des relations entre les construits du modèle structurel, sont évalués pour les deux approches d'estimation (i.e. approche par indicateurs répétés et approche en deux étapes).

- Approche par indicateurs répétés

La figure 6.13 ainsi que le tableau 6.25 présentent les résultats de l'estimation par indicateurs répétés.

**Figure 6.13**  
Résultats de l'approche par indicateurs répétés – Volet employé





**Tableau 6.25**  
Résultats du modèle structurel – Approche par indicateurs répétés

Hypothèses-Relations	Coefficients	T- Statistics	Significativité
<b>H1 : INDICE-VPE -&gt; S.TRAV</b>	<b>0,4761</b>	<b>3,7423</b>	<b>Significative</b>
<b>H3 : INDICE-VPE -&gt; ENG.AFF</b>	<b>0,482</b>	<b>3,4402</b>	<b>Significative</b>
<b>H5 : INDICE-VPE -&gt; P.EXTRA</b>	<b>0,4318</b>	<b>1,4962</b>	<b>Significative</b>
<b>H7 : INDICE-VPE -&gt; COC</b>	<b>0,2076</b>	<b>1,3094</b>	<b>Significative</b>
<b>H6 : P.EXTRA -&gt; VPC-E</b>	<b>0,367</b>	<b>1,4706</b>	<b>Significative</b>
H8 : COC -> VPC-E	0,0195	0,1942	Non significative
H9 : INDICE-VPE -> VPC-E*	-0,0052	0,0459	Non significative
<b>H2-6 : S.TRAV -&gt; VPC-E</b>	<b>0,491</b>	<b>2,1062</b>	<b>Significative</b>
H4-6: ENG.AFF -> VPC-E	0,1428	0,7662	Non significative

\* : VPE = valeur perçue par l'employé; VPC-E : valeur perçue par le client à partir de la perception des employés

Comme postulé par les hypothèses, l'indice de la valeur perçue par les employés semble avoir un fort impact positif sur les attitudes et les comportements des employés. Plus spécifiquement, l'engagement affectif est la variable la plus affectée par la valeur perçue par l'employé, avec un coefficient d'estimation de 0,482 ( $t = 3,44$ ). Un impact presque similaire est obtenu pour la satisfaction au travail (0,476,  $t = 3,74$ ) ainsi que sur la performance extra-rôle (0,431,  $t = 1,496$ ).

Un impact significatif, mais moins important est enregistré pour les comportements organisationnels de citoyenneté (0,207,  $t = 1,309$ ). Les hypothèses H1, H3, H5 et H7 sont donc confirmées. Ainsi, plus un employé perçoit de la valeur au travail, plus il sera satisfait, engagé au travail et plus sa performance extra-rôle et ses comportements organisationnels de citoyenneté seront importants.

Un deuxième groupe d'hypothèses concerne l'influence des attitudes et des comportements du personnel en contact sur la valeur globale perçue par les clients, selon les employés. Les résultats montrent un impact important et significatif de la satisfaction au travail sur la valeur globale perçue par le client (0,491;  $t = 2,10$ ). L'hypothèse H2-6 est donc confirmée. Il en est de même pour la performance extra-rôle qui influence positivement la valeur globale perçue par le client (0,367;  $t = 1,47$ ) menant à la confirmation de l'hypothèse H6. Ainsi, selon les employés, le fait d'être satisfait au travail et d'accroître sa performance extra-rôle, influencera positivement la valeur perçue par le client. Par ailleurs, les résultats du tableau 6.25 ne supportent pas l'existence d'un impact positif de l'engagement affectif ou des comportements organisationnels de citoyenneté sur la valeur globale perçue par le client. De ce fait, les hypothèses H8 et H4-6 ne sont pas confirmées.

Finalement, l'hypothèse H9, suggérant un impact de l'indice de la valeur perçue par les employés sur la valeur globale perçue par les clients n'a pas pu être confirmée par les résultats des effets directs. Il est pertinent d'analyser et comparer les effets directs, indirects et totaux. Pour ce faire la matrice des effets totaux (*total effects*) est extraite à partir de l'algorithme PLS.

L'une des constations majeures concerne l'impact de la valeur perçue par l'employé (INDICE-VPE) sur la valeur perçue par le client (VPC-E). En effet, dans le premier tableau de résultats (tableau 6.21), cet impact était presque nul (-0,0052 et  $t = 0,0459$ ). L'analyse des effets totaux a permis de constater qu'au contraire cet impact est important (0,460) et fortement significatif ( $t = 3,048$ ) mais il est presque complètement « *mediated* » par les variables satisfaction au travail, comportements organisationnels de citoyenneté, performance extra-rôle et engagement affectifs ( $0,460 = (0,476 * 0,367) + (0,482 * 0,148) + (0,432 * 0,367) + (0,208 * 0,02)$ ). De ce fait, l'hypothèse H9 est partiellement confirmée.

- Approche en deux étapes

L'estimation du modèle employé à partir de l'approche en deux étapes passe d'abord par l'extraction des scores des variables latentes (étape 1 de la figure 6.14) pour ensuite estimer les relations structurelles (étape 2 de la figure 6.14)

**Figure 6.14**

Résultats de l'approche par deux étapes – Volet employé

- **Étape 1 : Extraction des scores des variables latentes**

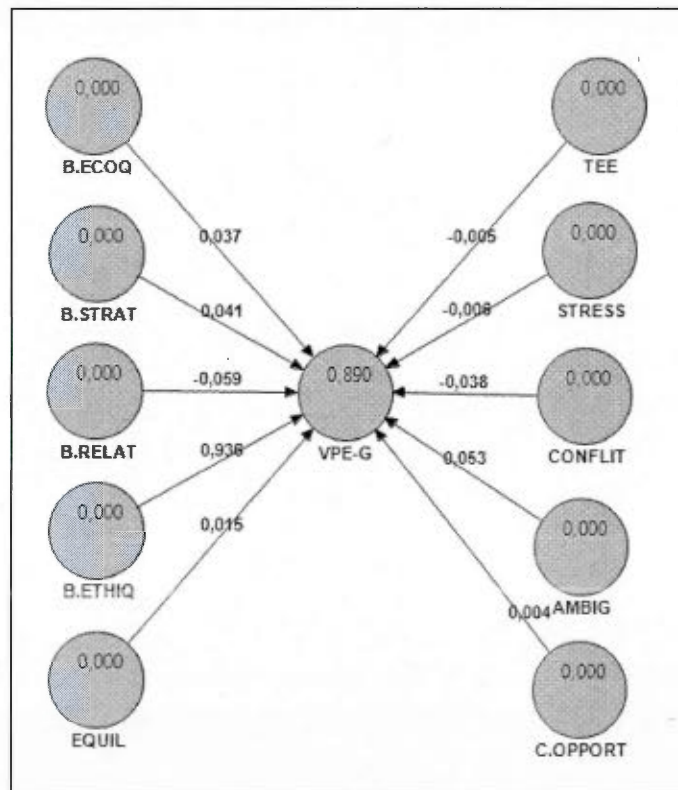
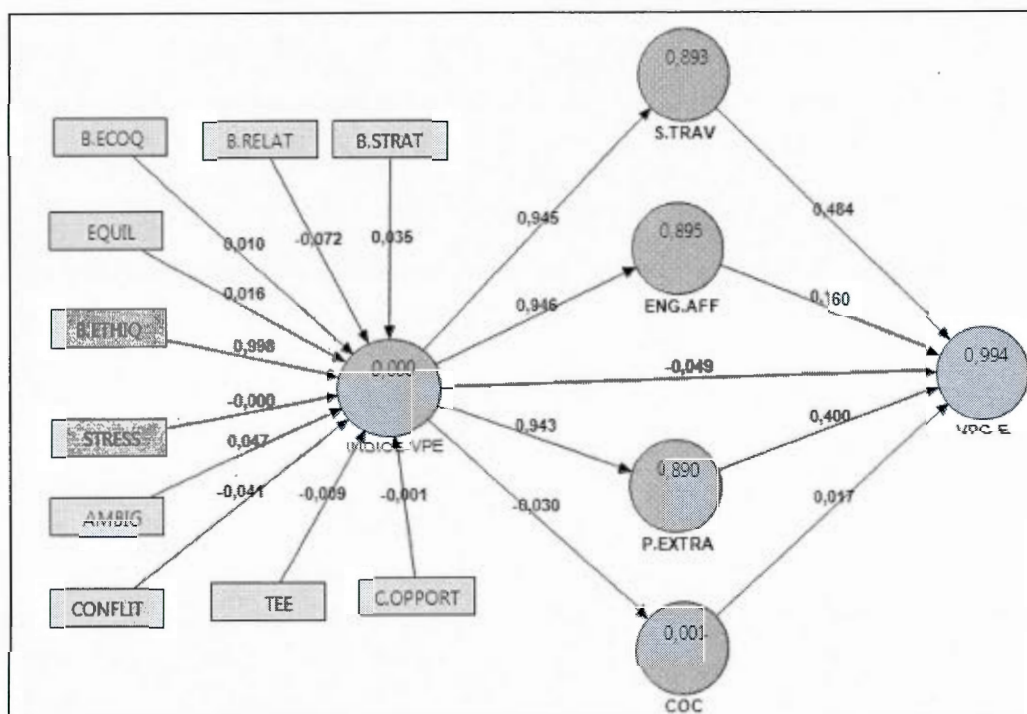


Figure 6.14 (suite)

Résultats de l'approche par deux étapes – Volet employé

## Étape 2 : Résultats du modèle structurel



**Tableau 6.26**  
Résultats du modèle structurel – Approche par deux étapes

	Coefficients	T Statistics	Significativité
<b>H1 : INDICE-VPE -&gt; S.TRAV</b>	<b>0,945</b>	<b>5,9299</b>	<b>Significative</b>
<b>H3 : INDICE-VPE -&gt; ENG.AFF</b>	<b>0,9458</b>	<b>7,241</b>	<b>Significative</b>
<b>H5 : INDICE-VPE -&gt; P.EXTRA</b>	<b>0,9434</b>	<b>2,0014</b>	<b>Significative</b>
H7 : INDICE-VPE -> COC	-0,0301	0,1449	Non Significative
<b>H2-6 : S.TRAV -&gt; VPC-E</b>	<b>0,4839</b>	<b>2,2063</b>	<b>Significative</b>
H4-6 : ENG.AFF -> VPC-E	0,1601	0,7804	Non Significative
<b>H6 : P.EXTRA -&gt; VPC-E</b>	<b>0,4004</b>	<b>1,7333</b>	<b>Significative</b>
H8 : COC -> VPC-E	0,0171	0,1779	Non Significative
H9 : INDICE-VPE -> VPC-E	-0,0486	0,1471	Non Significative

En termes de significativité, presque tous les résultats de cette deuxième estimation sont similaires à ceux obtenus par l'approche par indicateurs répétés. Seul l'impact de la valeur perçue par les employés sur les comportements organisationnels de citoyenneté ressort comme non significatif alors qu'il l'est avec l'estimation par indicateurs répétés.

D'un autre côté, l'approche par deux étapes fait apparaître un impact plus important (relativement aux résultats de l'approche par indicateurs répétés) de l'indice de la valeur perçue par l'employé sur la satisfaction au travail, la performance extra-rôle et l'engagement affectif, avec des coefficients d'estimation avoisinant 0,95.

De nouveau, alors que les effets directs (tableau 6.26) montrent un impact non significatif de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur globale perçue par le client, l'effet total (tableau 6.27) témoigne d'une relation forte (0,937) et significative ( $t = 3,47$ ). De ce fait, le rôle médiateur des variables des attitudes et comportements des employés entre ces deux construits est de nouveau confirmé.



**Tableau 6.27**  
Effets totaux entre les construits du modèle employé

	Coefficient	T-Statistics
COC -> VPC-E	0,0171	0,1779
ENG.AFF -> VPC-E	0,1601	0,7804
INDICE-VPE -> COC	-0,0301	0,1449
INDICE-VPE -> ENG.AFF	0,9458	7,241
INDICE-VPE -> P.EXTRA	0,9434	2,0014
INDICE-VPE -> S.TRAV	0,945	5,9299
<b>INDICE-VPE -&gt; VPC-E</b>	<b>0,9373</b>	<b>3,4714</b>
P.EXTRA -> VPC-E	0,4004	1,7333
S.TRAV -> VPC-E	0,4839	2,2063

Finalement, il est essentiel d'évaluer la contribution des dimensions des bénéfices et des coûts à l'indice de valeur perçue par le personnel en contact. La comparaison des résultats de l'approche par indicateurs répétés et de l'approche en deux étapes est présentée au tableau 6.28.

Selon l'approche par indicateurs répétés, les bénéfices stratégiques ont la contribution la plus élevée à l'indice de la valeur perçue par les employés (0,387). En deuxième position, se trouvent les bénéfices relationnels et les bénéfices éthiques avec des contributions presque égales (respectivement de 0,351 et de 0,347). La contribution des bénéfices économiques, bien que significative, est moins importante (0,117). Le bénéfice équilibre famille-travail a une contribution minimale mais significative (0,035).

Côté coûts, seuls l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle ont des contributions significatives. En effet, conformément à la théorie, ces deux dimensions de type relationnel ont des contributions négatives (coefficients négatifs) à la valeur perçue par le personnel en contact. Les autres dimensions de coûts (le coût d'opportunité, le stress et le



temps, l'effort et l'énergie) ne présentent pas de contributions significatives à l'indice de la valeur perçue par les employés.

**Tableau 6.28**

Contribution des bénéfices et des coûts à l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact

	Approche par indicateurs répétés		Approche en deux étapes	
	Coefficients	T Statistics	Poids (Weights)	T- Statistics
Bénéfices stratégiques	<b>0,3877</b>	9,2232	0,0354	0,1769
Bénéfices relationnels	<b>0,3510</b>	5,5163	-0,0720	0,5772
Bénéfices économiques	<b>0,1176</b>	4,1024	0,0102	0,0687
Bénéfices éthiques	<b>0,3476</b>	2,2524	<b>0,9984</b>	2,2687
Équilibre famille- travail	0,0355	1,0205	0,0156	0,1784
Ambiguïté du rôle	<b>-0,0700</b>	1,5658	0,0471	0,3496
Conflit de rôle	<b>-0,1290</b>	8,6998	-0,0407	0,2381
Coût d'opportunité	-0,0196	0,7594	-0,0006	0,0054
Stress	0,0117	0,4544	-0,0004	0,0014
Temps, effort, énergie	0,0085	0,2597	-0,0088	0,0268

Dans le cas de l'approche en deux étapes, où les poids (*weights*) sont utilisés pour saisir la contribution de chaque dimension ou indicateur à la valeur perçue, les résultats sont très différents. Seuls les bénéfices éthiques semblent avoir une contribution significative, alors que toutes les autres dimensions ont des poids très faibles et non significatifs. Néanmoins, il importe de rappeler que dans le cadre d'une approche formative de mesure, la validité de contenu est déterminante. Les poids faibles ou non significatifs ne devraient donc pas se traduire automatiquement en élimination d'items ou d'indicateurs (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001). Ces résultats divergents seront explorés lors du chapitre de discussion.

Le tableau 6.29 présente un récapitulatif des résultats des hypothèses testées dans le cadre du volet employé. La section qui suit consiste en des analyses de comparaison et de vérification basées sur les données collectées auprès des dyades employé-client.

**Tableau 6.29**  
Récapitulatif des résultats du volet employé

Hypothèses	Résultats
H1 : <b>La valeur perçue par le personnel en contact</b> a un effet positif sur la satisfaction au travail	<b>Confirmée</b>
H2-6 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur <b>la valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés)	<b>Confirmée</b>
H3 : <b>La valeur perçue</b> par l'employé a un effet positif sur l'engagement affectif	<b>Confirmée</b>
H4-6 : L'engagement affectif des employés a un effet positif sur <b>la valeur globale</b> perçue par le client (telle que perçue par les employés)	Infirmée
H5 : <b>La valeur perçue par le personnel en contact</b> a un effet positif sur la performance extra-rôle	<b>Confirmée</b>
H6 : La performance extra-rôle du personnel en contact a un impact positif sur <b>la valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés)	<b>Confirmée</b>
H7 : <b>La valeur perçue par le personnel en contact</b> a un effet positif sur les comportements organisationnels de citoyenneté	<b>Confirmée</b>
H8 : Les comportements organisationnels de citoyenneté ont un impact positif sur <b>la valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés).	Infirmée
H9 : La valeur perçue par le personnel en contact a un impact positif sur <b>la valeur globale perçue</b> par le client (telle que perçue par les employés).	<i>Partiellement confirmée<sup>28</sup></i>

#### 6.4. Résultats du volet des dyades :

Les analyses menées dans cette section sont essentiellement une forme de vérification des résultats obtenus dans le volet client et le volet employé. Il s'agit de tester un modèle conceptuel qui combine le volet employés et le volet clients. Pour ce faire une base commune de données a été développée en combinant les données clients et les données employés. Ainsi pour chaque client, les données clients sont insérées et celle de l'employé correspondant sont insérées sur la même ligne des données.

Il faut préciser que les échantillons clients et employés des dyades n'ont pas été utilisés dans leur totalité pour former la base commune. Comme expliqué au début de ce chapitre, certains clients ont renvoyé des questionnaires remplis tandis que l'employé qui leur avait donné le questionnaire n'a pas remis le sien. Pour deux questionnaires clients la première page qui comporte le code du questionnaire, a été détachée et il était donc

<sup>28</sup> Partiellement confirmée par l'effet total de la valeur perçue par le personnel en contact sur la valeur globale perçue par les clients.

impossible d'associer le client à l'employé qui lui a transmis le questionnaire. L'échantillon des clients valide pour ce volet de comparaison comporte donc 81 répondants (au lieu de 104) et celui des employés, 27 répondants (au lieu de 30).

#### 6.4.1. Résultats du modèle global

Lors de l'estimation des modèles du volet client et du volet employé, l'approche par indicateurs répétés est ressortie comme plus favorable en termes de pouvoir explicatif et prédictif. De plus, contrairement à l'approche en deux étapes, elle permet de tester les relations sur les indicateurs de premier ordre. Par conséquent, seule cette approche serait utilisée pour l'estimation du modèle globale (voir figure 6.15).

Avant de procéder au test des hypothèses, le modèle est évalué pour son pouvoir prédictive en utilisant les critères  $R^2$  et  $Q^2$  (tableau 6.30). Les valeurs de  $Q^2$  sont toutes supérieures à zéro et les valeurs de  $R^2$  varient entre 0,1498 et 0,9998. Ensemble ces résultats prouvent le pouvoir prédictif du modèle globale.

**Tableau 6.30**  
Évaluation du pouvoir prédictif du modèle globale

Variable endogène	$R^2$	$Q^2$
INDICE-VPC	0,9414	0,1612
INDICE-VPE	0,9998	0,3044
BAO	0,1498	0,1379
FID	0,6726	0,3457
S.TRAV	0,5005	0,4200
ENG.AFF	0,7196	0,4526
P.EXTRA	0,4874	0,1416
COC	0,3400	0,2243

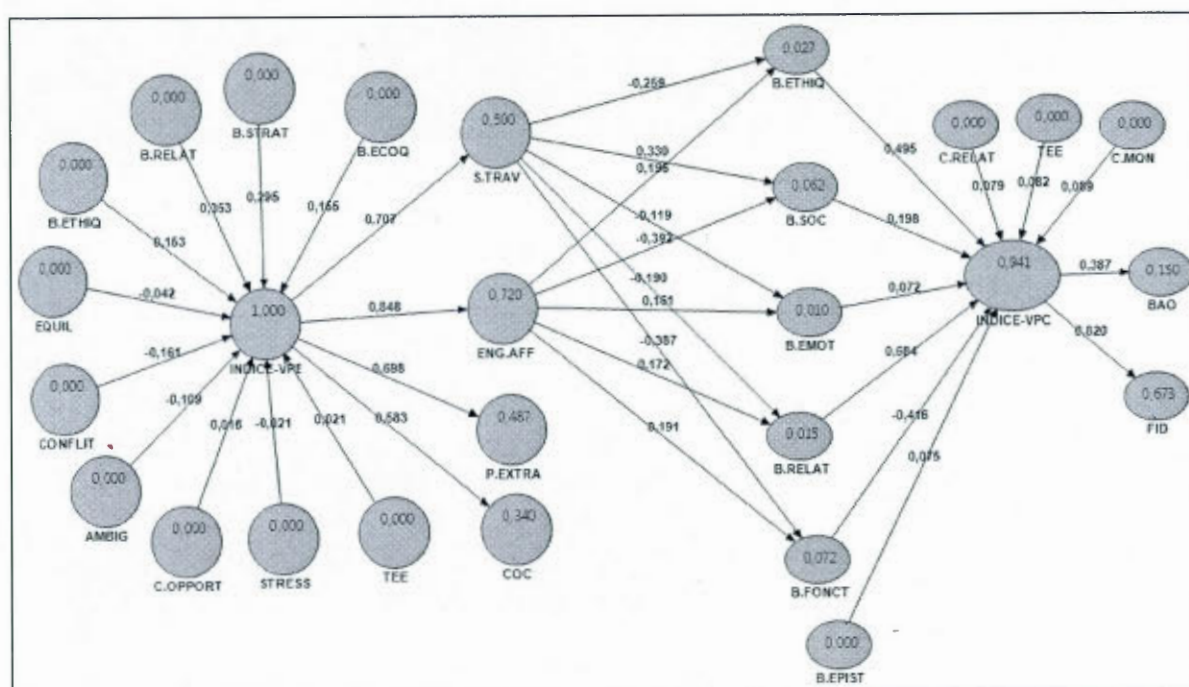
Pour l'interface organisation-employé, qui correspond au volet employé, les résultats (voir tableau 6.31) sont majoritairement similaires à ceux obtenus dans le modèle partiel. Ainsi, en termes de contributions des bénéfices à l'indice formatif de la valeur perçue par le personnel en contact, les bénéfices relationnels (0,353) et stratégiques (0,295) sont toujours en tête suivis des bénéfices éthiques (mais avec les

bénéfices stratégiques sont passés de la première à la deuxième position). Encore une fois, les bénéfices économiques ressortent comme ayant l'impact relatif le plus faible, mais sans que ce soit négligeable (0,156).

L'impact des coûts est presque le même puisque de nouveau, l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle ont l'impact négatif le plus fort. Le stress, qui n'avait de contribution significative dans le volet employé, a un coefficient significatif de (-0.02). Les coûts d'opportunité ainsi que le temps, l'effort et l'énergie n'ont toujours pas de contributions significatives à l'indice formatif de la valeur perçue par l'employé.



**Figure 6.15**  
Volet Dyades : le modèle intégrateur (volet employés et volet clients)



**Tableau 6.31**  
Résultats du volet des dyades

Hypothèses	Coefficients	T Statistics
<b>Interface organisation- employé</b>		
<i>Contribution des indicateurs</i>		
<b>Bénéfices relationnels</b>	<b>0,3534</b>	<b>10,6876</b>
<b>Bénéfices stratégiques</b>	<b>0,2954</b>	<b>5,3476</b>
<b>Bénéfices éthiques</b>	<b>0,1528</b>	<b>7,5136</b>
<b>Bénéfices économiques</b>	<b>0,1555</b>	<b>5,8079</b>
Équilibre famille – travail	-0,0418	2,6223
<b>ambiguïté du rôle</b>	<b>-0,1087</b>	<b>6,436</b>
<b>Conflit de rôle</b>	<b>-0,1607</b>	<b>10,7691</b>
Coût d'opportunité	0,0176	0,7327
Temps, effort, énergie	0,0205	1,581
<b>Stress *</b>	<b>-0,0207</b>	<b>1,5811</b>
<i>Impact de la valeur perçue par le personnel en contact sur leurs attitudes et comportements</i>		
<b>H1 : INDICE-VPE -&gt; S.TRAV</b>	<b>0,7074</b>	<b>10,3766</b>
<b>H3 : INDICE-VPE -&gt; ENG.AFF</b>	<b>0,8483</b>	<b>29,9801</b>
<b>H5 : INDICE-VPE -&gt; P.EXTRA</b>	<b>0,6981</b>	<b>3,0022</b>
<b>H7 : INDICE-VPE -&gt; COC</b>	<b>0,5831</b>	<b>8,2941</b>
<b>Interface employé-client</b>		
<i>Impact des attitudes sur les bénéfices perçus par les clients</i>		
<b>H2-1 : S.TRAV -&gt; B.FONCT</b>	<b>-0,3869</b>	<b>2,6602</b>
<b>H2-2 : S.TRAV -&gt; B.RELAT</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,9892</b>
<b>H2-3 : S.TRAV -&gt; B.EMOT</b>	<b>-0,1187</b>	<b>0,6453</b>
<b>H2-4 : S.TRAV -&gt; B.ETHIQ</b>	<b>-0,2588</b>	<b>1,5524</b>
<b>H2-5 : S.TRAV -&gt; B.SOC*</b>	<b>0,3297</b>	<b>1,0264</b>
<b>H4-1 : ENG.AFF -&gt; B.FONCT</b>	<b>0,1909</b>	<b>1,1162</b>
<b>H4-2 : ENG.AFF -&gt; B.RELAT*</b>	<b>0,1715</b>	<b>0,9113</b>
<b>H4-3 : ENG.AFF -&gt; B.EMOT*</b>	<b>0,1612</b>	<b>0,9318</b>
<b>H4-4: ENG.AFF -&gt; B.ETHIQ*</b>	<b>0,1961</b>	<b>1,0929</b>
<b>H4-5 : ENG.AFF -&gt; B.SOC*</b>	<b>-0,3921</b>	<b>0,9639</b>



Tableau 6.31 (suite et fin)

<i>Contribution des indicateurs de VPC</i>		
<b>Bénéfices relationnels</b>	<b>0,6843</b>	<b>2,7858</b>
<b>Bénéfices éthiques</b>	<b>0,4947</b>	<b>2,1181</b>
Bénéfices fonctionnels*	-0,4158	1,5679
Bénéfices sociaux*	0,1976	0,7883
Bénéfices émotionnels	0,072	0,4193
Bénéfices épistémiques	0,0752	0,5349
Coûts monétaires	0,0889	0,7095
Coûts relationnels	0,0792	0,6068
Temps, effort et énergie	0,0817	0,8729
<i>Impact sur outcomes</i>		
<b>INDICE-VPC -&gt; BAO</b>	<b>0,3871</b>	<b>1,113</b>
<b>INDICE-VPC -&gt; FID</b>	<b>0,8201</b>	<b>4,408</b>

\* : Relations ou hypothèses avec divergence de résultats comparativement aux deux premiers volets

En ce qui concerne les relations structurelles de l'interface organisation-employé, le test des hypothèses relatives à l'impact de l'indice de la valeur perçue par l'employé sur les quatre variables attitudinales et comportementales, a confirmé l'impact positif sur l'engagement affectif (0,848 / H3), la satisfaction au travail (0,707 / H1), la performance extra-rôle (0,698 / H5) et les comportements organisationnels de citoyenneté (0,583 / H7). Comme en témoignent les coefficients supérieurs, ces relations semblent être plus fortes dans ce modèle.

Pour l'interface employé-client, les contributions des différentes dimensions de bénéfices et de coûts à l'indice formatif de la valeur perçue par le client sont de nouveau analysées. Les résultats montrent certaines divergences avec les résultats du volet client, dont le plus notable est la non contribution des bénéfices fonctionnels qui, pourtant étaient les plus importantes dans le premier modèle. Les bénéfices émotionnels et épistémiques n'ont toujours pas de contributions significatives. Les bénéfices sociaux qui contribuaient à la valeur perçue dans le volet client, ne le font plus ici. Les coûts, qu'ils

soient monétaires, relationnels ou en termes de temps, effort et énergie, n'ont pas contribution significatives.

Toutefois, il importe de noter que les impacts des bénéfices relationnels et des bénéfices éthiques est beaucoup plus important (en termes d'ampleur) avec des coefficients plus élevés et respectivement de 0,684 et de 0,494.

Les hypothèses qui testent l'impact de la satisfaction au travail et l'engagement affectif sur les dimensions de la valeur perçue par le client sont reprises dans ce modèle intégrateur. Les deux variables attitudinales sont toutefois mesurées à partir de la perspective des employés en contact.

Les résultats montrent que l'engagement affectif influence toujours positivement et significativement les bénéfices fonctionnels (0,190), mais aussi les bénéfices éthiques (0,196). À la différence du modèle client, les hypothèses H4-2, H4-3 et H4-5 n'ont pas pu être confirmées puisque les résultats n'indiquent pas un impact positif de l'engagement affectif sur respectivement les bénéfices relationnels, émotionnels ou sociaux.

Dans le volet client, aucune hypothèse relative à l'impact de la satisfaction au travail sur les dimensions de la valeur perçue n'a pu être confirmée. C'est également le cas pour le modèle globale et ce à l'exception des bénéfices sociaux qui se trouvent positivement et significativement influencé par la satisfaction au travail (H2-5 confirmée).

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est organisé en deux volets. La première partie consiste en un retour sur les résultats (significatifs et non significatifs, attendus et inattendus) émanant du chapitre précédent. Dans la deuxième partie les implications managériales et les recommandations pratiques découlant des résultats, sont présentées.

#### 7.1 Discussion des résultats

D'abord, les résultats des mesures des concepts majeurs de valeur perçue par le client et de valeur perçue par l'employé sont discutés. Il sera ensuite question de revenir sur les résultats de test des différentes hypothèses dans les trois volets (tableau 7.2 et figure 7.1). Dans ce chapitre, seuls les résultats basés sur l'approche par indicateurs répétés, ressortie comme la plus pertinente dans le chapitre précédent (comme c'est le cas dans l'étude de Becker, Klein et Wetzels, 2012), seront discutés.

### 7.1.1 Retour sur la mesure de valeur perçue (client et employé)

L'un des principaux objectifs de cette étude était de déterminer une meilleure définition des deux concepts de valeur perçue par les clients et de valeur perçue par les employés et d'en développer des mesures plus adaptées à leurs spécificités théoriques.

Ces deux concepts ont été opérationnalisés comme des construits de second ordre de type réflexif-formatif. La valeur perçue est en effet un construit avec un haut niveau d'abstraction et ne peut donc être mesuré directement mais à travers des indicateurs. Étant donné les spécificités théoriques du concept de la valeur perçue (pour les clients ou les employés), le sens de causalité se fait des indicateurs (bénéfices et coûts) vers le construit de second ordre. Une telle opérationnalisation a l'avantage d'être beaucoup plus représentative de la réalité. Le chercheur comme le manager peuvent en effet déterminer les dimensions (de bénéfices et de coûts) sur lesquelles il faudrait agir afin de maximiser la valeur perçue (étant donné le sens de causalité). Les implications managériales ou les recommandations qui découlent d'une approche formative de la mesure de la valeur prennent donc la forme d'actions ciblées qui sont en cohérence avec le cadre conceptuel et opérationnel de ce concept (i.e : les managers savent quelles dimensions importantes il faut accentuer pour améliorer la valeur perçue).

Les deux prochaines sous sections permettent donc d'analyser et de comparer la valeur perçue par le client et la valeur perçue par le personnel en contact en termes de structure et de contributions des différentes dimensions (voir tableau 7.1).

Tableau 7.1

Récapitulatif des mesures de la valeur perçue par le client et la valeur perçue par l'employé (modèles partiels et modèle global)

Valeur perçue par le client				Valeur perçue par le personnel en contact			
	Volet client (cf / t)	Volet dyades (cf / t)	Moyenne / écart type		Volet employé (cf / t)	Volet dyades (cf / t)	Moyenne / écart type
Les bénéfices				Les bénéfices			
B.fonctionnels	0,24/ 1,489	ns	5,83 / 1,34	B.stratégiques	0,39 / 9,22	<b>0,2954</b>	5,54/ 1,18
B. relationnels	0,18/ 1,645	<b>0,6843</b>	5,74 / 1,29	B.relationnels	0,35 / 5,52	<b>0,3534</b>	5,21/ 1,14
B.sociaux	0,13/ 1,398	ns	4,84 / 1,55	B. éthiques	0,35 / 2,25	<b>0,1528</b>	6,24 / ,77
B. éthiques	0,073/ 1,197	<b>0,4947</b>	5,56 / 1,51	B. économiques	0,12 / 4,10	<b>0,1555</b>	4,90/ 1,28
B.émotionnels	0,110/ 0,764	ns	5,59 / 1,30	Équilibre famille – travail	0,04 / 1,02	ns	3,06/ 1,48
B.épistémiques	-0,010/ 0,112	ns	4,47 / 1,63				
Les coûts				Les coûts			
C. monétaires	0,155/ 1,579	ns	3,67 / 1,84	Ambiguïté du rôle	-0,07 / 1,57	<b>-0,1087</b>	1,74 / 1,72
C.relationnels	0,267/ 2,702	ns	2,50 / 1,95	Conflit de rôle	-0,13 / 8,70	<b>-0,1607</b>	5,81/ 1,05
Temps, effort, énergie	0,178/ 1,487	ns		Coûts d'opportunité	-0,020 / 0,76	ns	4,08/ 1,76
				Stress	0,01 / 0,46	<b>-0,0207</b>	4,61/ 1,68
				Temps, effort, énergie	0,008 / 0,26	ns	4,67/ 1,83

Cf = coefficient, T = t-statistic



#### 7.1.1.1 Valeur perçue par le client

Bien que l'approche formative soit encore rarement appliquée en marketing et encore moins pour la mesure de la valeur perçue par le client, il est tout de même possible de retracer quelques études l'ayant adopté (Ex. : Lin, Sher et Shih, 2005; Ruiz et al., 2008; Ruiz et al., 2010). Il est donc intéressant de comparer les résultats surtout en termes de contribution et d'importance relative des sous-dimensions de valeur.

Dans la présente étude, les bénéfices fonctionnels (qualité de service) ont l'impact le plus importante (0,24). Cette catégorie de bénéfices a d'ailleurs la moyenne la plus élevée (5,83 / 7) et un écart type des plus faibles (1,34). Ce résultat corrobore celui de l'étude de Ruiz et al. (2010), menée également dans le secteur des services financiers mais en B-to-B. Ainsi, la qualité et la fiabilité des services demeurent parmi les priorités des clients. En effet, si d'autres dimensions de nature plus intangible et intrinsèque prennent de l'importance dans les évaluations des clients, ces derniers sont toujours aussi exigeants quant à la qualité fonctionnelle des services financiers.

Les bénéfices relationnels (0,18) viennent en deuxième position, suivi des bénéfices sociaux (0,13). L'examen des moyennes de ces deux dimensions de bénéfices (respectivement de 5,74 et de 4,84) reflètent des évaluations assez positives de la part des clients de la confiance envers les employés, du niveau perçu de personnalisation, de la flexibilité des services offerts ainsi que de la réputation de l'institution. Ces résultats confirment la pertinence de l'approche relationnelle dans la conceptualisation et dans la mesure de la valeur perçue par le client. Dans l'étude de Ruiz et al. (2010), les bénéfices de nature relationnelle (que les auteurs dénomment bénéfices sociaux) n'ont pas de contribution significative à leur indice de valeur. Peut-être parce qu'ils en ont consacré une dimension à la «confiance». Celle-ci présente une contribution assez importante (0,16) à l'indice de valeur. Dans le cas de la présente étude et d'après les résultats de



l'analyse factorielle, la confiance comme les autres dimensions relationnelles, sont associées à une « méga » dimension relationnelle.

Cet ordre de priorité des dimensions de valeur, donnant la primauté aux aspects fonctionnels plutôt que relationnels, peut également être influencé par le niveau d'implication caractérisant le service financier. Ainsi, certains services ou transactions sont routiniers et standardisés et laissent moins de place aux bénéfices de type relationnel. Dans le cas d'autres catégories de services financiers, le niveau d'implication est élevé et les bénéfices relationnels deviennent de ce fait pertinents et plus désirables. De plus, le fait que l'étude de Ruiz et al. (2010) soit menée dans un contexte B-to-B, rend le niveau d'implication des services financiers plus élevé comparativement à un contexte de services aux particuliers.

L'impact des bénéfices éthiques est parmi les moins importants (0,07) en termes de contribution à l'indice de la valeur. Toutefois, sa moyenne qui est des plus élevée (5,57), indique que les clients perçoivent leurs institutions financières comme étant hautement éthiques mais sans que cela soit le déterminant majeur de leur évaluation de l'expérience du service. De plus, la variance de 2,29 indique que les avis des clients sont plus partagés lorsqu'il s'agit d'évaluer les bénéfices éthiques.

Ce type de bénéfices (i.e. éthiques) peu exploré, a été introduit dans l'étude de Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) sous l'appellation valeur altruiste. Cette dimension est alors ressortie parmi les plus importantes de valeur perçue. Une des explications possibles de cette différence d'impact est d'abord l'approche de mesure. En effet, Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) ont opté pour une mesure réflexive. Comme indiqué par (MacKenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005), l'approche de mesure peut avoir une incidence majeure sur les coefficients (*estimates*) et donc l'ampleur de la contribution. De plus, le contexte de leur étude (restaurants végétariens), bien que catégorisé comme service, demeure assez différent du secteur financier. Aussi, l'absence d'utilisation de viande animale, dans un restaurant végétarien, pourrait être une autre explication à la contribution élevée de la valeur «alturiste».

La comparaison entre les résultats du modèle partiel du volet client et ceux du modèle global, laisse émerger des divergences très intéressantes à discuter. C'est le cas notamment des bénéfices fonctionnels qui venaient en première position dans le modèle partiel (volet client) mais ressortent comme n'ayant aucune contribution significative dans le modèle globale utilisant les dyades. En même temps, il est important de noter la nette amélioration de la contribution des bénéfices relationnels à l'indice de la valeur avec un coefficient passant de 0,18 dans le modèle partiel à 0,68 dans le modèle globale. Il en est de même pour les bénéfices éthiques qui passent d'une contribution minime dans le modèle partiel (0,07) à une contribution majeure dans le modèle globale (0,49).

L'une des explications possibles de cette divergence réside dans la nature même de l'échantillon utilisé pour tester chacun des deux modèles. En effet, le modèle partiel se base sur un échantillon indépendant de clients qui répondent généralement aux questions sans forcément les associer à un employé en particulier. Par contre, le modèle globale se base sur un échantillon de dyades où les clients répondent en faisant référence à la personne qui les a servi et leur a transmis le questionnaire. De ce fait, les aspects relationnels prennent plus de sens et sont plus facile à évaluer par les clients. Ce constat indique toute la pertinence des études dyadiques, mais aussi le biais qu'elles pourraient introduire.

Les bénéfices émotionnels et épistémiques n'ont pas eu de contributions significatives à l'indice de la valeur perçue par le client aussi bien dans le modèle partiel; que le modèle globale. Il faut préciser à cet égard, que cette recherche est l'une des rares études à inclure les bénéfices émotionnels et épistémiques dans un contexte de services financiers. Les bénéfices émotionnels font généralement référence au plaisir, à la passion ou encore l'excitation et ceux épistémiques font référence à la curiosité, la fantaisie et la surprise. Généralement utilisés dans le contexte des produits ou des bien durables (ex. : Sheth, Newman et Gross, 1991; Sweeney et Soutar, 2001; Simova, 2009), cette étude a voulu explorer l'intérêt d'introduire ces deux dimensions, dans la mesure de la valeur perçue des services financiers. Ceci est d'autant plus pertinent étant donné les nouvelles

démarches expérientielles réalisées dans le secteur financier (ex. : la banque TD<sup>29</sup>) et qui visent à rendre l'expérience de contact plus plaisante. Il serait donc très utile d'explorer davantage, ultérieurement, l'intégration de ces dimensions de valeur dans ce secteur bien précis. Néanmoins, pour l'instant on constate que ce n'est pas très porteur.

Un résultat surprenant est celui de la contribution positive des différentes dimensions de coûts qui, normalement, devraient réduire la valeur perçue par le client à travers leur impact négatif. Les résultats montrent en effet, un impact significatif mais positif pour les trois types de coûts (monétaires, relationnels ainsi que le temps, l'effort et l'énergie).

Malgré un large consensus dans la littérature en ce qui concerne la nature et la direction de l'impact des coûts sur la valeur perçue, cette présomption est encore discutable (Sweeny et Soutar, 2001; Woodall, 2003). Un prix élevé par exemple n'a pas que des retombées négatives sur la valeur perçue puisqu'il peut être signe de qualité supérieure (versus un prix faible signe d'une qualité moindre). Ainsi, comme l'expliquent Ruiz et al. (2010), les clients ne sont pas toujours à la quête de prix faibles. Ce qui importe plus, c'est que le service en vaille la peine. D'ailleurs, certains auteurs incluent le prix sous la dimension de bénéfices fonctionnels en le considérant comme un indicateur de qualité (Newman et Gross, 1991; Maas et Graf, 2008). C'est également le cas de Holbrook (1999, 2005) qui considère le prix comme une des composante d'efficience dans sa typologie de valeurs.

D'un autre côté, les frais chargés par les différentes institutions financières sont presque similaires (ex. : frais de gestion de compte, carte de crédit, hypothèques). Il en est de même pour le temps, l'effort et l'énergie investis pour acquérir et utiliser les services des institutions, qui sont de plus en plus standardisés. Dans leur étude Ruiz et al. (2010) indiquent par contre que, plus les services deviennent personnalisés moins les clients deviennent sensibles aux coûts. Gao, Sirgy et Bird (2005) ajoutent dans le même sens que la perception de bénéfices relationnels élevés peut atténuer la perception des

---

<sup>29</sup> <http://tommcaddonough.carbonmade.com/projects/4529188>



coûts élevés. C'est ainsi que dans les résultats de cette étude, les coûts relationnels, qui sont pourtant assez élevés (3,67), ne sont pas perçus comme négatifs par les clients, peut être en raison des bénéfices relationnels élevés (5,74).

Pour ce qui est des coûts relationnels, les conflits ont également un impact positif sur l'indice de la valeur perçue. Le travail de Maas et Graf (2008), qui ont considéré l'anxiété comme l'une des facettes de la valeur relationnelle et non pas coûts relationnels, pourrait être une autre piste intéressante pour comprendre cet effet controversé des coûts sur la valeur perçue par le client. D'un autre côté, suivant la théorie confiance-engagement, une personne « relationnelle » tend à percevoir ces coûts comme un investissement dans la relation. Il est possible de penser que plus les coûts relationnels sont élevés, plus la personne percevra un investissement et donc de la « valeur » au service.

Cette analyse de l'impact des coûts ou des sacrifices sur la valeur perçue nécessite d'être approfondie afin d'en comprendre les mécanismes, surtout lorsqu'il s'agit de coûts non monétaires (dont les moyennes sont d'ailleurs faibles). Un retour sur les fondements théoriques de la valeur perçue par le client, qui l'inscrivent « traditionnellement » dans une logique d'utilité ou d'efficacité (Zeithaml, 1988) pourrait apporter d'autres explications. La nouvelle approche de logique de service dominant (*SDL*) (ex. : Vargo et Lush, 2004), mettant en avant l'altruisme et les rapports gagnant-gagnant, offre un cadre théorique qui peut mieux contenir cet impact inattendu des coûts sur la valeur perçue.

Au terme de cette analyse de la mesure de la valeur perçue par le client, la pertinence de l'approche formative-réflexive à la mesure de ce concept complexe est soulignée. Le caractère contextuel de la valeur perçue par le client est également mis en évidence puisque les bénéfices fonctionnels sont prioritaires lorsque les clients répondent aux questions indépendamment. Les bénéfices relationnels deviennent prioritaires lorsque les clients répondent au questionnaire en lien avec un employé particulier ou un service qu'ils viennent de recevoir.

### 7.1.1.2 Valeur perçue par le personnel en contact

Pour ce qui est de l'indice de la valeur perçue par le personnel en contact, les résultats de cette étude montre que les dimensions de valeur de nature intrinsèque, tel que les bénéfices stratégiques (développement personnel et professionnel, carrière), relationnels (relation avec superviseur, reconnaissance, justice) ou encore éthiques (valeurs morales, responsabilité sociale), sont plus importants pour les employés (coefficients entre 0,35 et 0,39) que les dimensions extrinsèques (ex. : bénéfices économiques) et contribuent donc à travers leur impact positif à créer plus de valeur pour les employés.

Conformément à plusieurs recherches en comportement organisationnel, les bénéfices économiques, incluant le salaire et autres types de compensations, n'est pas la dimension la plus influente (0,12) dans les évaluations des employés de leur milieu de travail. Par exemple, dans l'étude de Rust et al. (1996), qui vise à identifier les déterminants majeurs de la satisfaction des employés, la paie est ressortie comme ayant le plus faible impact comparativement à d'autres processus managériaux tels que l'environnement de travail, la supervision ou encore la reconnaissance.

Un résultat qui mérite également plus d'exploration est celui de l'impact significatif mais faible (0,036) de l'équilibre famille-travail. Cette dimension introduite dans le modèle de mesure de la valeur perçue par les employés comme faisant partie des bénéfices perçus par les employés, a une moyenne très faible (3,07/7). Les employés ne perçoivent donc pas leur milieu de travail comme leur permettant de faire un équilibre entre les volets professionnel et personnel. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'introduire cette dimension parmi les coûts et non les bénéfices (i.e. Conflit famille-travail au lieu d'équilibre famille-travail).

Côté coûts, les sacrifices de type relationnel notamment le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle sont ceux qui contribuent le plus à la détérioration de valeur chez les

employés. Par ailleurs, le stress ainsi que le temps, l'effort et l'énergie, bien qu'ils soient perçus comme très présents (moyennes élevées et variances élevées), ils n'ont pas d'impact significatif sur la valeur perçue par le personnel en contact dans le volet employé. Dans l'étude de Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010), une des rares à avoir exploré empiriquement le concept de valeur perçue par les employés, ces dimensions (stress, temps, effort et énergie) n'ont même pas été incluses. Dans d'autres études, telle que celle de Hartline et Ferrell (1996), le stress au travail a été évalué à travers les deux dimensions de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle (dont l'impact négatif a été d'ailleurs vérifié). Il serait donc préférable d'inclure la mesure globale de stress au travail à ces deux dimensions de stress.

Lorsque les résultats du modèle partiel sont comparés à ceux du modèle global des dyades, la structure du concept de valeur perçue par le personnel en contact, s'avère assez stable en termes de contributions des différentes dimensions de bénéfices et de coûts. Les bénéfices stratégiques, relationnels, économiques et éthiques ont toujours des contributions significatives à l'indice de la valeur. Les résultats sont également similaires en termes d'ampleur des contributions à l'exception des bénéfices éthiques dont le coefficient passe de 0,35 à 0,15. Dans le modèle globale, l'équilibre famille – travail n'a plus de contribution, alors que le stress enregistre une faible contribution et le coût d'opportunité ainsi que le temps, l'effort et l'énergie demeurent non significatifs. Par contre, une légère amélioration est notée pour la contribution (négative) des coûts relationnels (ambiguïté du rôle et conflit de rôle).



### 7.1.1.3 Comparaison de la valeur perçue par le client et la valeur perçue par le personnel en contact

La revue de littérature (chapitre 3) a permis de cerner les similarités entre les deux concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par le personnel en contact (tableau 3.1). Il est également pertinent de comparer ces deux concepts sur la base des résultats empiriques.

Une des premières constatations du tableau 7.1 est que généralement les contributions (impacts) des dimensions de bénéfices sont plus importantes pour le personnel en contact que pour les clients (les coefficients de régression varient entre 0,07 et 0,24 pour le client et entre 0,04 et 0,39 pour le personnel en contact). Plus particulièrement, alors que les bénéfices de type utilitaire (i.e. fonctionnels) sont dominants pour la valeur perçue par le client (dans le modèle non dyadique), les bénéfices stratégiques et relationnels prennent plus d'importance lorsqu'il s'agit de mesurer la valeur perçue par le personnel en contact. Même les bénéfices éthiques, qui contribuent faiblement à l'indice de valeur perçue par le client (0,07), sont plus importants dans la mesure de la valeur du côté des employés (0,35). Pour ces derniers, les bénéfices de nature extrinsèque (i.e. économiques) ont le moins d'impact sur leur perception de valeur (0,11). Ce résultat corrobore celui de l'étude de Snipes et al. (2005) qui ont conclu que les facettes extrinsèques de la satisfaction au travail ne sont pas suffisantes à elles seules et devraient être complémentés par des dimensions d'ordre intrinsèques (dans le milieu de l'enseignement supérieur).

Malgré ces différences au niveau des priorités, les résultats, aussi bien du côté employés que du côté clients, soutiennent l'intérêt d'adopter une approche relationnelle à la création de valeur pour ces deux parties prenantes tel que souligné dans les chapitres 2 et 3.

D'un autre côté, contrairement au volet client, les coûts perçus par le personnel en contact agissent sur l'indice de la valeur conformément aux attentes (impact négatif). C'est particulièrement vrai pour les coûts de type relationnel (ambiguïté du rôle et conflit de rôle) ainsi que le stress (seulement dans le modèle global).

Ainsi, les similarités théoriques et opérationnelles (mesure) ne devraient pas mener à une assimilation des deux concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par le personnel en contact. Suivant le rôle (client ou employé) et le champ d'application (marketing externe ou marketing interne) les perceptions, les interprétations et les priorités changent.

Il est donc pertinent d'étendre les conclusions de Woodall (2003) et Smith et Colgate (2007) à cette étude pour conclure que l'application et l'interprétation de la structure de dimensions de la valeur perçue est sensible au contexte de son application. C'est ainsi que l'importance relative accordée par les clients et les employés aux différentes dimensions, dépendra du sujet mais aussi de la nature du service lui-même. Cette étude dans le secteur financier, impliquant aussi bien les clients que les employés, est donc pertinente et confirme la nature contextuelle et dynamique du concept de la valeur perçue.

#### 7.1.2 Retour sur l'impact de la valeur perçue par l'employé sur leurs attitudes et comportements

L'un des objectifs de cette recherche était d'étudier comment la valeur perçue par les employés peut influencer leurs attitudes et comportements au travail. Les hypothèses relatives à cette interface organisation-employé ont été testées avec l'échantillon des employés et celui des dyades (tableau 7.2). Les relations présumées entre l'indice formatif de la valeur perçue par le personnel en contact et les quatre variables attitudinales et comportementales ont été confirmées aussi bien dans le modèle partiel du volet employé que dans le modèle globale des dyades. Plus précisément, la valeur perçue par l'employé agit positivement, fortement et presque également sur l'engagement

affectif (H3/ 0,48), la satisfaction au travail (H1/ 0,48) et la performance extra-rôle (H5/0,43). L'impact sur les comportements organisationnels de citoyenneté (H7/ 0,21), bien que significatif est de moindre importance.

Encore une fois, les coefficients de régression qui ressortent du modèle globale sont plus importants (magnitude) que ceux du modèle partiel et varient entre 0,58 et 0,85. L'indice de la valeur perçue par les employés ressort donc comme un très bon prédicteur des attitudes et des comportements des employés. D'ailleurs, il explique 72% de la variance de l'engagement affectif et 50% de celle de la satisfaction au travail (modèle globale). Ces taux de variance expliquée sont beaucoup plus importants que ceux des études considérant un seul type de bénéfices, comme la justice dans l'étude de Brown et Bettencourt (1997) qui explique seulement 35% de la variance de la satisfaction au travail et 7% des comportements organisationnels de citoyenneté.

Ces résultats confirment donc l'intérêt et l'utilité d'adopter une perspective de marketing interne envers les employés. Cet intérêt souvent mis en relief lorsque la création de valeur est considérée à partir d'une approche de multiples parties prenantes (Payne, Holt et Frow, 2000; Lin et Lin, 2006), a été rarement exploré empiriquement dans un contexte marketing. Une exception est l'étude de Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, (2010), qui ont pu démontrer la relation positive entre l'adoption d'une approche d'orientation au marché interne (les employés) et la valeur globale perçue par les employés. Leur étude n'inclut toutefois pas les attitudes et les comportements des employés comme conséquences directes de la perception de valeur ajoutée au travail. Dans cette même étude, Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010) ont souligné l'intérêt d'intégrer les attitudes et comportements des clients comme des conséquences directes de la valeur perçue (par l'employé) avant d'en explorer l'impact sur les perceptions des clients de qualité et de valeur.

Les résultats satisfaisants relatifs à cette interface justifient donc l'intérêt de faire le lien entre le volet employé et le volet client (interface employé-client), dont les résultats sont discutés à la prochaine section.

### 7.1.3 Retour sur l'impact des attitudes et des comportements des employés sur la valeur perçue par le client

Dans le développement de la problématique de la recherche de cette étude, les attitudes et les comportements des employés ont été décrits comme les variables clés qui permettraient de comprendre la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par les clients. Comme l'interface organisation-employé, les hypothèses de cette interface employé-client ont été testées sur plus d'un échantillon (volet employé, volet client et le modèle global avec dyades).

Il est intéressant de combiner les résultats ressortant des différents volets. Dans le volet employé, il s'agissait d'explorer l'impact des quatre variables attitudeles et comportementales sur la valeur perçue par le client (tel que le percevait l'employé). Dans ce cadre, une mesure réflexive et globale de la valeur client a été utilisée. Ce choix, adopté également par Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010) dans leur étude, se justifie d'abord par la difficulté pour les employés à développer des perceptions de toutes les dimensions de valeur client et ensuite parce que le but est de comprendre, dans un premier temps, la perception des employés de l'interaction possible entre leurs attitudes et les évaluations des clients.

L'un des résultats les plus pertinents à souligner concerne le rôle médiateur des attitudes et des comportements dans la relation indice de valeur perçue par les employés-valeur globale perçue par le client. En effet, dans un premier temps, l'hypothèse H9, qui suggère un impact direct de l'indice de la valeur perçue par l'employé sur la valeur globale perçue par le client, a été rejetée. Lorsque les effets totaux sont analysés, le lien entre ces deux concepts devient fort et significatif (0,46). Ces résultats confirment non seulement le rôle clé, mais médiateur des attitudes et des comportements des employés dans le modèle étudié. Ceci vient soutenir l'idée que dans un contexte de services, la création et la perception de valeur se font en grande partie dans le cadre de la rencontre

de service, durant laquelle les clients sont directement exposés aux attitudes et comportements des employés.

Quant aux effets individuels des attitudes et des comportements sur la valeur globale perçue par le client (volet employé), les impacts positifs de l'engagement affectif (H4-6) ainsi que des comportements organisationnels de citoyenneté (H8) sur la valeur globale perçue par le client, n'ont pas pu être confirmés. Ceci est surprenant surtout pour l'engagement affectif qui ressort dans certaines études comme ayant un impact positif sur la qualité de service (Vilares et Coelho, 2003; Vandenberghe et al., 2007) et la satisfaction client (Gelade et Young, 2005). L'examen des corrélations inter-construits apportent toutefois certaines nuances à ce résultat. Ainsi, la corrélation élevée entre l'engagement affectif et la valeur globale perçue par le client telle que perçue par les employés laisse présager l'existence d'une relation entre ces deux concepts mais qui ne ressort pas dans le modèle dans sa forme actuelle.

Au contraire, la satisfaction au travail (H2-6) et la performance extra-rôle (H6) influencent positivement les perceptions de valeur globale par les clients et ce selon la perspective des employés. D'ailleurs, dans plusieurs études, la satisfaction au travail a été positivement associée à une meilleure perception de la qualité de service (Suh, 2001), à la satisfaction des clients par la rencontre de service (Dolen et al., 2002) ou encore à la valeur globale du service (Gil, Berenguer et Cervera, 2007).

Les différences dans l'impact de chacune des quatre variables attitudinales et comportementales peuvent s'expliquer par la dynamique de l'interaction entre ces variables. Ainsi, par exemple, la satisfaction au travail est identifiée comme un antécédent à l'engagement affectif et la performance extra-rôle comme l'une de ses conséquences. D'autres chercheurs (Ryan, Schmit et Johnson, 1996; Bettencourt et Brown, 1997; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006) suggèrent également qu'il est pertinent de considérer aussi le sens de causalité entre les variables employés et les variables client. Ils suggèrent que les attitudes des employés peuvent être influencées ou



expliquées en partie par la satisfaction client (feedback client). Ces deux derniers constats constituent des pistes intéressantes pour des recherches futures.

Lorsque les résultats du volet client sont analysés parallèlement à ceux du volet employé, une discussion intéressante en découle. Il est d'abord légitime de s'interroger sur la raison pour ne pas avoir inclus les variables comportements organisationnels de citoyenneté et performance extra-rôle, ressorties comme influentes (sur la valeur globale perçue par le client) dans le volet employé<sup>30</sup>. Une des justifications est que les variables à inclure ont été choisies lors du développement du modèle conceptuel et préalablement à l'analyse des résultats du volet employé. Les variables sélectionnées sont en effet celles qui sont ressorties dans la littérature comme les plus pertinentes à intégrer dans des problématiques marketing (parallèlement à des variables du côté clients).

D'un autre côté, il est moins évident pour les clients de percevoir, durant la rencontre de service, l'engagement ou non des employés dans des comportements organisationnels de citoyenneté ou s'ils vont au-delà de ce qui est requis dans leur rôle (performance extra-rôle). L'engagement affectif et la satisfaction au travail sont par contre plus faciles à percevoir par les clients.

Dans le volet client, la valeur perçue a été opérationnalisée comme un indice formatif de second ordre. L'approche par indicateurs répétés, qui a été utilisée comme approche d'estimation, repose sur une double utilisation des mêmes items (pour mesurer les indicateurs et pour mesurer le construit de second ordre). Mesurée ainsi, l'indice de la valeur perçue par le client devient totalement expliqué par ses indicateurs et il devient donc quasi impossible d'en identifier d'autres antécédents directs avec des contributions significatives (comme c'est le cas de la satisfaction au travail et l'engagement affectif) (Becker, Klein et Wetzels, 2012). Cette problématique a été soulevée par des chercheurs s'intéressant aux construits formatifs et ils ont suggéré que dans ce cas, l'impact des antécédents sur un construit formatif de second ordre devait se faire par l'intermédiaire

---

<sup>30</sup> Il convient de rappeler que seules les variables de satisfaction au travail et d'engagement affectif (donc attitudinale) ont été incluses.



de ses indicateurs de premier ordre (Cadogan et Lee, 2013). C'est ce qui a été effectivement testé à travers les sous-hypothèses de ce volet client.

C'est ainsi que l'impact des deux présumés antécédents (satisfaction au travail et engagement affectif tels que perçus par les clients) a été estimé indirectement à travers l'impact sur les indicateurs de premier ordre de la valeur perçue par le client. Ce volet du modèle client s'est limité à l'impact sur les bénéfices fonctionnels (H2-1 et H4-1), les bénéfices relationnels (H2-2 et H4-2), les bénéfices sociaux (H2-5 et H4-5), les bénéfices émotionnels (H2-3 et H4-3) et les bénéfices éthiques (H2-4 et H4-4) parce que ce sont les relations qui ont eu le plus d'appui dans la littérature et également parce qu'ils présentent un lien logique avec les variables du volet employé. Il est certain qu'il serait très pertinent au futur d'explorer l'impact de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif sur toutes les dimensions de bénéfices et de coûts de la valeur perçue par le client.

D'après les résultats du volet client, l'engagement affectif, comparé à la satisfaction au travail, s'avère être un meilleur déterminant des bénéfices perçus par le client. Plus précisément, l'engagement affectif influence significativement les bénéfices relationnels et sociaux ainsi que les bénéfices fonctionnels et émotionnels. Dans le modèle globale (dyades), seul l'impact sur les bénéfices fonctionnels et les bénéfices éthiques deviennent significatifs. Dans la littérature, c'est surtout l'impact sur la qualité perçue (i.e. bénéfices fonctionnels) qui a été exploré (Dolen et al., 2002; Vilarès et Coelho, 2003; Vandenberghe et al., 2007). D'après l'effet total (somme des effets indirects à travers les bénéfices et l'effet direct sur l'indice de la valeur perçue), l'engagement affectif semble avoir un effet significatif sur l'indice formatif de la valeur perçue. Cet impact demeure toutefois faible (0,05) et pourrait probablement être amélioré si toutes les dimensions de valeur (bénéfices et coûts) sont interpellées dans cette relation.

Il a été surprenant de constater que dans le volet client ainsi que celui des dyades la satisfaction au travail n'avait aucun impact significatif sur les dimensions de bénéfices (à l'exception d'un impact positif sur les bénéfices sociaux dans le modèle globale). Mesurer la satisfaction au travail à partir de la perspective client ou celle des employés

n'a donc pas abouti à de meilleurs résultats. Pourtant, nombre de recherches ont déjà démontré au moins un impact sur la qualité perçue ou sur la qualité de l'interaction (Yoon, Seo et Yoon, 2004; Homburg et Stock, 2004)<sup>31</sup>.

Ce résultat inattendu mérite d'être approfondi pour en comprendre les causes. Par exemple, du côté des employés, la très haute corrélation entre la satisfaction au travail et la valeur globale perçue par les clients telle que perçue par les employés (tableau 6.20), est le signe de l'existence d'une certaine relation entre ces deux variables. Il est important de considérer cette relation même si elle ne ressort pas comme significative. De plus, la haute corrélation entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail aussi bien du côté des employés que celui des clients pourrait expliquer la non-significativité, dans les modèles d'analyse, de l'impact de la satisfaction au travail.

Ainsi, en comparant les résultats découlant des deux volets clients et employés, un certain écart de perceptions se dégage : alors que les employés perçoivent la satisfaction au travail et la performance extra-rôle comme les variables les plus influentes sur la valeur perçue par le client, les résultats du volet client mettent en avant l'engagement affectif comme la variable influente avec son impact direct et positif sur certains bénéfices et son impact indirect sur l'indice de la valeur perçue par le client. Cet écart peut possiblement être expliqué par les différents outils de mesures des mêmes concepts (i.e. satisfaction au travail et engagement affectif) utilisés pour les clients et pour les employés mais également les liens et le sens de causalité entre les variables du modèle.

Au-delà de ces divergences, les résultats des trois volets offrent un support aux objectifs généraux et spécifiques de cette étude. D'abord, la pertinence d'introduire le concept de valeur perçue par les employés dans sa forme multidimensionnelle a été confirmée par son impact important sur les attitudes et les comportements des employés. Ensuite, l'intérêt d'adopter une perspective de multiples parties prenantes à l'étude de la valeur a été vérifié et validé par l'interaction entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par le client. Le rôle de médiation des variables attitudinales et

---

<sup>31</sup> Dans la plupart de ces recherches, la satisfaction au travail a été mesurée auprès des employés.

comportementales des employés dans la relation valeur perçue par l'employé- valeur perçue par le client, confirme l'intérêt de les introduire dans ce type de problématique pour retracer le cheminement de la création de valeur dans un contexte de services.

La section suivante, vise à traduire ces résultats et ces conclusions en un ensemble d'implications managériales pour les institutions financières.

**Figure 7.1**  
Récapitulatif des résultats du volet client et du volet employé

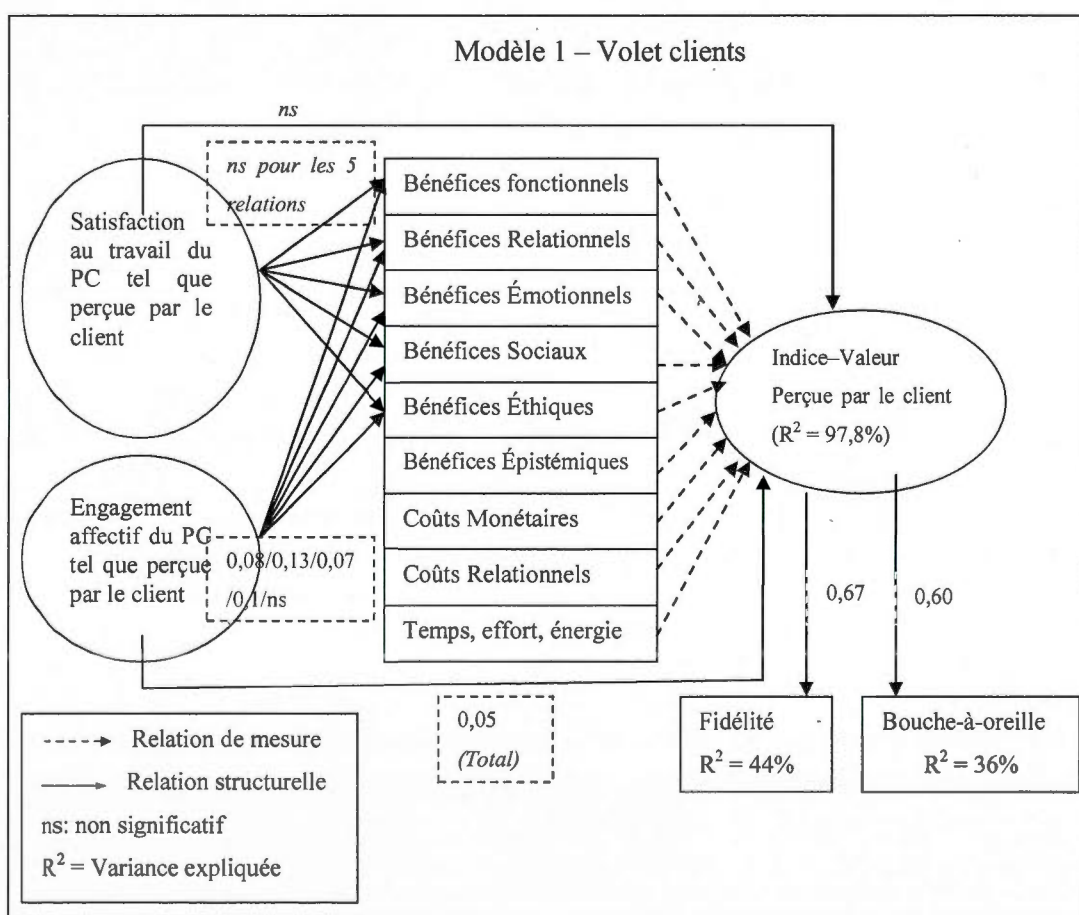
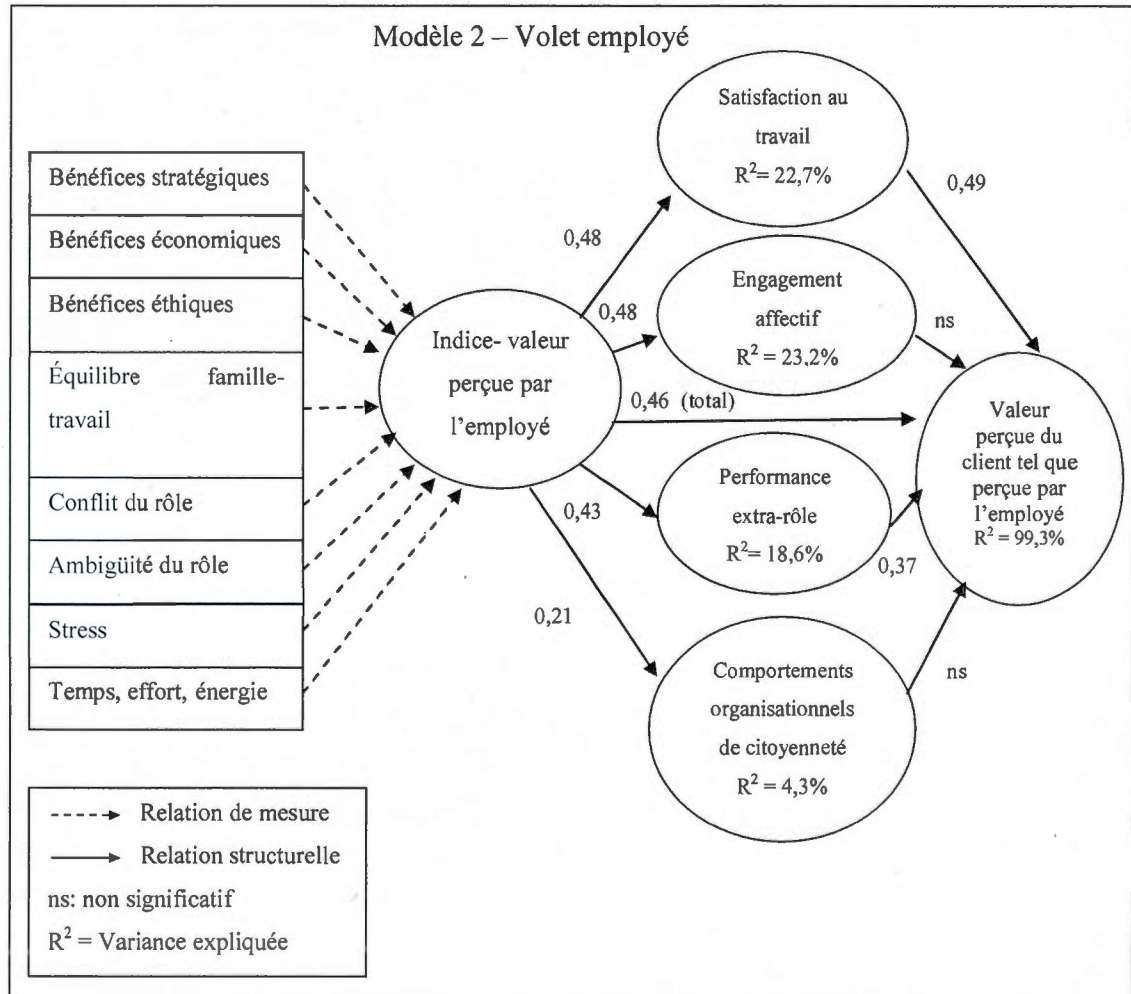


Figure 7.1 (suite)





**Tableau 7.2**  
Tableau récapitulatif des résultats des 3 volets

	Volet client	Volet employé	Modèle globale	Littérature (exemples)
Échantillons	Clients	Employés	Dyades	
<b>Hypot. de recherche</b>				
<b>Satisfaction au travail</b>				
H2: S.TRAVAIL -> VPC-index	ns			
H2-1 : S.TRAVAIL -> B.FONCT	ns		ns	Hartline et Ferrell (1996) Snipes et al. (2005) Gounaris et Boukis (2013)
H2-2 : S.TRAVAIL -> B.RELAT	ns		ns	Dolen et al. (2002)
H2-3 : S.TRAVAIL -> B.EMOT	ns		ns	
H2-4 : S.TRAVAIL -> B.ETHIQ	ns		ns	
H2-5 : S.TRAVAIL -> B.SOC	ns		<b>0,33</b>	
<b>Engagement affectif</b>				
H4 : ENG.AFF -> VPC-index	Direct : - 0,013 Total : <b>0,05</b>			
H4-1 : ENG.AFF -> B.FONCT	<b>0,08</b>		<b>0,19</b>	Vandenberghe et al. (2007)
H4-2 : ENG.AFF -> B.RELAT	<b>0,13</b>		ns	
H4-3 : ENG.AFF -> B.EMOT	<b>0,07</b>		ns	
H4-4 : ENG.AFF -> B.ETHIQ	ns		<b>0,20</b>	
H4-5 : ENG.AFF -> B.SOC	<b>0,10</b>		ns	
<b>Indice de perçue par l'employé</b>				
H1 : INDICE-VPE -> S.TRAV		<b>0,48</b>	<b>0,71</b>	
H3 : INDICE-VPE -> ENG.AFF		<b>0,48</b>	<b>0,85</b>	
H5 : INDICE-VPE -> P.EXTRA		<b>0,43</b>	<b>0,70</b>	
H7 : INDICE-VPE -> COC		<b>0,21</b>	<b>0,58</b>	
H9 : INDICE-VPE -> VPC-E		Direct : - 0,005 Total : <b>0,46</b>		Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, (2010)
<b>Impact sur la valeur perçue par le client selon les perceptions employés</b>				
H6 : P.EXTRA -> VPC-E		<b>0,37</b>		
H8 : COC -> VPC-E		ns		
H2-6 : S.TRAV -> VPC-E		<b>0,491</b>		Gil, Berenbguer et Cervera (2007)
H4-6: ENG.AFF -> VPC-E		ns		

Légende : ns= non significatif; Direct= impact direct; Total= Impact total (direct et indirect)

## 7.2. Implication managériales

Plusieurs recommandations découlent des résultats des différents volets de cette recherche et de leur discussion. Ces recommandations sont organisées en 4 volets : implications pour la pratique marketing, implications pour la création de valeur pour le personnel en contact, implications pour la création de valeur pour les clients et implications pour la gestion de la rencontre de service.

### 7.2.1. Implications pour la pratique marketing

Les résultats de cette étude ont permis de confirmer (empiriquement) l'interdépendance entre la création de valeur pour les employés (personnel en contact) et la création de valeur pour le client et ce à travers certains mécanismes et processus (i.e. : le rôle des attitudes et des comportements des employés). Il est donc nécessaire d'ajuster la conception des managers et des *marketers* du rôle et de l'étendue du marketing (Gounaris et Boukis, 2013). Cette étendue a besoin d'être élargie et ne pas être strictement associée à la valeur perçue par une seule partie prenante, qui est souvent les clients. Elle doit désormais inclure les autres parties prenantes dont notamment les employés.

Comme le propose la littérature sur le marketing interne, qui a été un peu laissée de côté ces dernières années, les managers doivent donc adopter une perspective plus équilibrée du marketing qui s'appuie sur une logique gagnant-gagnant pour les clients et les employés et s'appuie sur l'approche relationnelle. Cet équilibre peut se concrétiser à travers la synchronisation des efforts du marketing externe (clients) et les efforts de marketing interne (les employés).



En pratique, les managers pourraient :

- Programmer et organiser des sessions de formation en interne pour sensibiliser les employés ainsi que leurs superviseurs à l'importance d'une orientation de marketing en interne et en expliquer les enjeux stratégiques
- Stimuler un changement de culture où l'employé devient également un client
- Revoir les procédures et les critères d'évaluation de la performance pour les rendre plus conformes à une orientation de marketing interne.
- Faire une meilleure intégration des pratiques marketing aux activités de gestion des ressources humaines.

#### 7.2.2 Implications pour la création de valeur pour les employés

Les résultats indiquent que la valeur perçue par le personnel en contact est d'une importance stratégique pour les institutions financières et les entreprises de services en général. C'est à travers cette perception de valeur, que les employés sont incités à entreprendre des comportements favorables envers l'organisation et envers les clients.

Cette création de valeur pour les employés devient possible lorsque le marketing est intégré aux fonctions de la gestion des ressources humaines en considérant l'employé comme un client interne. Comme pour les clients, les politiques et les pratiques managériales devraient donc répondre aux désirs et aux attentes des employés. Par ailleurs, il serait très pertinent de procéder périodiquement à un recensement des évaluations et des perceptions des employés de différentes facettes de leur milieu de travail.

Cette étude a montré que les bénéfices stratégiques sont les plus importants aux yeux des employés. Les institutions financières devraient donc accentuer ce type de bénéfices à travers des stratégies de développement de carrière, des programmes de formation adaptés aux besoins des employés et des outils de développement de compétence.

Les bénéfices relationnels et éthiques figurent également parmi les priorités du personnel en contact. Les institutions financières doivent donc créer un climat interne de service qui favorise le développement et le maintien de relations positives au travail. Ceci inclut le développement de relations de confiance entre employés et superviseurs, entre superviseurs et managers et également entre collègues. La reconnaissance est également une dimension relationnelle à intégrer dans le climat interne de service. Même en termes de coûts, le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (qui sont des coûts de type relationnel) sont ceux qui ont l'impact négatif le plus élevé sur la valeur perçue par les employés et devraient donc être réduits. Ceci nécessite l'amélioration continue de la communication interne entre les différents membres de l'institution concernant la délimitation des rôles, des responsabilités et des autorités ainsi qu'une formulation claires des attentes de chacun. Il est donc crucial de créer une culture d'entreprise ayant une orientation relationnelle et permettant de maximiser les bénéfices relationnels et de minimiser les coûts relationnels.

Pour ce qui est des bénéfices éthiques, les employés ont une évaluation importante de la performance de leur institution au niveau éthique (et responsabilité sociale). Travailler pour une entreprise qui respecte l'environnement et qui a des choix socialement responsable, leur apporte une valeur ajoutée. Ainsi, les institutions financières ont avantage à communiquer leur stratégie et leur orientation de responsabilité sociale et éthique aussi bien en interne qu'en externe. Les institutions

devraient de ce fait s'engager et engager ses employés dans le développement et la mise en oeuvre de stratégies durables.

Par ailleurs, les bénéfices économiques ne semblent pas avoir beaucoup d'impact sur la valeur perçue par les employés. En effet, les échelles salariales sont similaires dans les différentes institutions financière. C'est aussi l'une des stratégies les plus facilement imitable (s'aligner sur les salaires offerts par les compétiteurs). Il est évident pour un employé qui a atteint un certain niveau de sa carrière, de recevoir le salaire qu'il mérite (c'est un acquis). Pour les employés, une bonne rémunération financière est nécessaire mais pas suffisante pour créer de la valeur.

Finalement, les managers devraient réaliser que dans l'environnement actuel, la rétention et la fidélisation des employés est aussi importante que celles des clients. La création de valeur pour cette partie prenante devrait donc être au cœur des stratégies de l'institution.

#### 7.2.2. Implications pour la création de valeur pour les clients

Les institutions financières, comme toute autre entreprise, devraient être conscientes que la création de valeur est primordiale pour obtenir un avantage compétitif et réussir malgré les conditions hostiles de leur environnement. Ceci passe d'abord par une bonne compréhension de ce concept et de ses différentes facettes ainsi que l'utilisation des outils appropriés pour le mesurer et l'évaluer.

L'un des avantages de l'outil de mesure de la valeur perçue utilisé dans cette étude, c'est qu'il ne se limite pas à une évaluation globale mais permet de déterminer la performance de l'institution sur chacune des dimensions pour ensuite identifier les

pistes d'amélioration. Comme expliqué dans le chapitre précédent, l'approche formative à la mesure de la valeur perçue à l'avantage d'identifier plus facilement les pistes d'amélioration et les actions à entreprendre. Comme les bénéfices fonctionnels, relationnels et sociaux s'avèrent importants pour les perceptions de valeur par les clients, les institutions financières sont appelées à continuellement améliorer leur performance sur ces dimensions précises. Ainsi, comme le précisent Smith et Colgate (2007), une entreprise devrait optimiser l'utilisation de ses ressources en se concentrant sur ce qui est important pour les clients et non pas viser à créer tous les types de valeur. Par ailleurs, les stratégies marketing pourraient viser à sensibiliser et « éduquer » les clients par rapport aux bénéfices éthiques qui sont porteurs de valeur dans le contexte économique et sociale actuel.

Plus particulièrement, les institutions financières sont appelées à réduire l'écart entre la valeur créée (ce que l'institution considère comme important) et la valeur perçue (ce que les clients considèrent comme important). Les résultats de cette étude ont montré que dans le secteur des services financiers, les clients considèrent les bénéfices fonctionnels (qualité fonctionnels) comme les plus importants, peut être à cause du haut niveau d'implication associé à ce genre de services. Les institutions financières ont avantage à toujours rassurer les clients quant à la qualité des services et ce à travers tous les canaux disponibles.

Les bénéfices relationnels et sociaux étant également importants pour les clients, les institutions financières devraient toujours veiller à accompagner le service de bonne qualité par une excellente expérience de service. Comme ce type de bénéfices dépend fortement de l'employé qui interagit avec le client, la création de valeur pour le client devrait forcément intégrer les stratégies de ressources humaines.



Lorsque la création de valeur pour le client est discutée en entreprise, elle est souvent abordée comme un concept purement marketing. Pourtant, suivant une logique de co-crédation de valeur, tous les dpartements devraient être impliqués dans ce processus. Alors que la contribution des autres dpartements de l'organisation (production, sales, R&D) à la création de valeur pour le client a été souvent discutée, la contribution des ressources humaines n'a pas été suffisamment explorée (Gounaris et Boukis, 2013).

Cette intégration peut se faire à travers la pratique du marketing interne qui considère les employés comme des clients et vise à stimuler chez eux des attitudes telles que la satisfaction, l'engagement (comme chez les clients). Ceci est d'autant plus vrai, puisque les résultats de notre étude montrent l'effet médiateur des attitudes des employés (et surtout l'engagement affectif) entre la valeur perçue par les employés et la valeur perçue par le client.

#### 7.2.3. Implication pour la gestion de la rencontre de service

Essayer de faire la différence et d'acquérir un avantage compétitif à travers l'amélioration des produits ou des processus de service n'est plus une stratégie gagnante sur le long terme. Ceci est d'autant plus vrai pour les services qui sont intangibles et donc l'imitation des processus peut être encore plus rapide. Les entreprises de service doivent donc se protéger en développant des atouts difficilement imitables par leurs concurrents et qui sont en même temps bénéfiques et appréciés par les clients. Cette étude offre un nouveau cheminement pour la création de valeur et l'acquisition d'un avantage compétitive sur long terme. Le déroulement de la rencontre des services en est la clé de succès. Pour s'assurer que les employés vont offrir aux clients une expérience agréable de service, même lorsque de courte

durée, ces employés doivent eux même être satisfaits pour s'engager à leur tour dans des comportements positifs.

La rencontre entre le client et le personnel en contact, qu'elle soit de longue ou de courte durée, est le moment où se concrétise la relation entre la valeur perçue par le personnel en contact et la valeur perçue par le client et les relations du modèle de cette étude prennent sens dans la réalité. Cette rencontre doit donc être bien planifiée afin d'en extraire le plus de valeur ajoutée pour les deux parties et pour l'institution. Ceci ne devrait pas être interprété comme des pratiques managériales qui exigent du personnel de contact d'être souriant et aimable sans qu'il le soit vraiment (forme de dissonance émotionnelle). Tout au contraire, il s'agit de préparer le personnel en contact au niveau psychologique, attitudinal et comportemental pour exceller dans ses interactions avec les clients. Prendre soin de ses employés, se soucier de leur bien-être au travail, bien étudier toutes les facettes extrinsèques et intrinsèques de leur travail, sera bonifié d'une bonne rencontre de service avec les clients et ce partant du principe de réciprocité.

Il est certain qu'un changement de mentalité est nécessaire pour toutes les parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans la rencontre de service. Il est temps pour les employés comme pour les employeurs de questionner et de remettre en cause les modèles traditionnels de gestion du personnel. Un bon point de départ serait la mise en place d'un processus d'évaluation qui s'appuie sur des critères d'ordre plus comportemental.

Pour conclure cette section, le tableau 7.3 présente un sommaire des recommandations managériales basées sur les résultats les plus importants de cette recherche.



**Tableau 7.3****Sommaire des recommandations managériales**

Résultats	Recommandations	Exemples
<b>La pratique marketing</b>		
Intégration des fonctions marketing et gestion des ressources humaines	Les entreprises de service doivent toujours suivre de près la relation entre les attitudes et les comportements des employés d'une part et la satisfaction des clients d'autre part.	Échange continue d'information et partage des bases de données.  Organisation de séminaires communs et périodiques.
<b>La création de valeur pour le client</b>		
Les bénéfices les plus importants sont les bénéfices fonctionnels et relationnels.	Les bénéfices fonctionnels, bien qu'importants aux yeux des clients, ne permettent de différencier l'offre de l'institution financière.  Il faut miser sur les autres types de bénéfices qui découlent du climat interne de l'institution et de la qualité de ses employés.	Les institutions financières doivent s'assurer de créer une expérience positive même pour les transactions routinières : prise en charge et orientation des clients des clients, révision du script des transactions routinières pour y inclure des aspects relationnels, personnalisation des services à l'aide des technologies (CRM).
L'engagement affectif influence positivement plusieurs dimensions de la valeur client.	Renforcer l'attachement affectif des employés à l'institution. Encourager les employés à exprimer cet attachement affectif lors des interactions avec les clients.	Intégrer les aspects de l'engagement affectif des employés à la stratégie promotionnelle et publicitaire de l'institution.
<b>La création de valeur pour le personnel en contact</b>		
Pour les employés les dimensions de valeur d'ordre intrinsèque ressortent comme plus importantes que les dimensions d'ordre extrinsèque.	Identifier les sources de bénéfices stratégiques et les incorporer aux pratiques de ressources humaines.	Recueillir périodiquement ce type d'information auprès des employés : les sondages auprès des employés ne devraient pas se limiter aux mesures des perceptions mais également intégrer les attentes et les changements suggérés par les employés. Prendre en considération le feedback des employés

Tableau 7.3 (suite)

Résultats	Recommandations	Exemples
Les bénéfices stratégiques et relationnels sont les plus importants.	Les managers devraient également être formés et ensuite évalués pour leur capacité à créer des bénéfices relationnels pour leurs subordonnés (confiance, justice, reconnaissance)	Dans la sélection et le recrutement des employés pour les postes de managers, les aptitudes relationnelles devraient être parmi les priorités.  Instaurer une procédure qui permet aux employés de donner une évaluation périodique des aptitudes relationnelles (et pas seulement managériales) des managers : Par exemple prix du meilleur manager basé sur le feedback de ses subordonnées.
Les bénéfices économiques ne sont pas prioritaires.	Les entreprises de service ne devraient pas miser seulement sur des investissements au niveau des salaires, bonus ou augmentations.  Des investissements plus ciblés et plus efficaces (et peut être moins coûteuses) devraient être orientés vers les facettes importantes pour les employés.	En termes de salaire, l'essentiel pour les institutions financières est de s'aligner sur le niveau de salaires (minimum) sur le marché (concurrents).
Les coûts relationnels en termes de conflit de rôle et ambiguïté du rôle tendent à réduire la valeur perçue par le personnel en contact	La réduction de ce type de coût dépend de l'abilité des managers à communiquer et à administrer les rôles et les responsabilités d'une manière consistante, honnête et respectueuse	Offrir des formations ciblées aux managers pour remédier à ces lacunes : comment communiquer et parler à leurs employés respectifs.
<b>La gestion de la rencontre de service</b>		
Les attitudes et les comportements des employés sont des éléments clés : -D'abord, ils sont le signe que l'organisation crée ou non de la valeur pour ses employés -Et aussi parce qu'ils sont déterminants pour les évaluations des clients des services rendus	Importance de la communication: les employés en contact devraient être persuadés que leurs comportements prosociaux vont être reconnus et récompensés par les managers et par l'organisation.  Important d'instaurer des processus qui procurent un feedback régulier sur la performance comportementale des employés lors des rencontres de service et qui suggèrent des outils d'amélioration	Les scripts développés et utilisés pour gérer les rencontres de service avec les clients (même courtes) devraient refléter les attitudes positives des employés.

Tableau 7.3 (suite et fin)

Résultats	Recommandations	Exemples
<b>La gestion du personnel en contact</b>		
Mettre en place des procédures qui encouragent le personnel en contact à performer des attitudes et des comportements désirables	Les managers devraient être <b>explicités</b> dans la communication aux employés de contact de l'importance de leur attitudes et comportements pour les clients : souligner que les comportements positifs au travail sont appréciés et récompensés.	Les éléments stratégiques (mission et vision de l'institution) devraient refléter cette orientation. Ces aspects devraient être soulignés lors du recrutement et de l'orientation des nouveaux employés.
Importance des qualités interpersonnelles des employés en contact	La sélection et le recrutement pour les positions de contact devraient être menées avec beaucoup de précaution	Ajouter plus de rigueur dans les procédures de recrutement des employés pour ces postes clés. La période d'orientation et de formation du nouveau personnel en contact devrait être prolongée et focalisée sur les aspects interpersonnels et non pas être orientée vente.
Redéfinir les procédures d'évaluation du personnel en contact	Évaluation basée sur les comportements (performance comportementales) plutôt que les outcomes en termes de volume des ventes. Reconnaissance et appréciation des employés qui excellent en termes de performance comportementale	Offrir un prix annuel du meilleur employé en contact qui se base sur le feedback des managers et surtout des clients.



## CHAPITRE VIII

### CONCLUSION

Ce chapitre vise à faire ressortir les diverses contributions de cette recherche qui sont d'ordre théorique, méthodologiques et pratiques. Cette recherche a également certaines limites qui en même temps ouvrent la porte à de futures recherches.

#### 8.1 Contributions de la recherche

##### 8.1.1. Contributions théoriques

L'une des plus importantes contributions théoriques de ce projet est d'avoir adopté une perspective plus large du concept majeur de création de valeur, intégrant les clients et le personnel en contact. Ceci s'est traduit par le développement d'un modèle globale qui intègre plusieurs variables qui sont susceptibles de contribuer directement ou indirectement à la création de valeur pour les employés et les clients.

Plusieurs champs de recherche ont été alors interpellés pour constituer la base théorique de cette recherche : il s'agit principalement du marketing des services, le marketing relationnel, le marketing interne, le comportement organisationnel et la gestion de vente. L'intégration de plusieurs concepts de ces différents domaines a ajouté beaucoup d'originalité au modèle conceptuel développé.

Plus spécifiquement, la revue de littérature extensive sur le concept de valeur perçue par le client ou la création de valeur pour le client a permis d'en développer une conceptualisation claire et rigoureuse tout en dépassant l'ambiguïté et la complexité qui ont longtemps caractérisé ce champ de recherche. D'abord, l'intégration des différents travaux dans le domaine a abouti au développement d'une définition assez complète de la valeur perçue. Ensuite, le recensement des différentes typologies et catégories de valeur a permis de dessiner une structure dimensionnelle qui reflète la richesse de ce concept.

L'adaptation de cette conceptualisation de la valeur client au contexte de marketing interne a donné naissance au deuxième concept central à cette étude qui est la valeur perçue par l'employé ou encore plus spécifiquement le personnel en contact. Encore une fois, l'analyse et l'intégration de plusieurs recherches a amélioré la compréhension de ce « nouveau » concept et a permis d'en identifier les principales dimensions.

L'impact positif des coûts dans le volet client est un des résultats surprenants mais intéressant à exploiter pour raffiner encore plus la définition de la valeur perçue. Les coûts peuvent donc être considérés, dans certains contextes, comme des investissements (sources de valeur) ou non pas des sacrifices.

L'approche relationnelle, avec ses théories et ses concepts a permis d'abord de mieux définir les deux concepts de valeur perçue (clients et employés) et ensuite de bâtir et de justifier les relations entre ces deux concepts. Plus particulièrement, cette étude a permis de distinguer l'approche relationnelle en externe (envers les clients) et l'approche relationnelle en interne (envers les employés). Cette dernière perspective

de l'approche relationnelle a été rarement étudiée en profondeur ou explorée empiriquement.

Quatre variables majeures en comportement organisationnel (la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la performance extra-rôle et les comportements organisationnels de citoyenneté) ont été alors adaptées au contexte marketing de cette étude pour expliquer les mécanismes de l'interaction entre la création de valeur pour le personnel en contact et la création de valeur pour le client. Un retour minutieux sur la littérature en comportement organisationnel et en marketing a permis de comprendre et de décrire les processus qui sous-tendent les relations suggérées par le modèle de recherche.

#### 8.1.2. Contributions méthodologiques

Cette recherche a plusieurs contributions au niveau méthodologique. L'une des plus importantes innovations est l'utilisation de l'approche formative pour mesurer les deux concepts clés de cette recherche. En effet, de par leurs définitions, la valeur perçue par le client et la valeur perçue par l'employé sont mieux (et correctement) mesurées par une approche formative. Bien que plusieurs recherches décrivent le concept de valeur perçue comme étant formatif de par sa nature et de par la relation de causalité avec ses dimensions, cette approche (formative) est souvent évitée et très peu adoptée par les chercheurs, vu sa complexité. Dans cette recherche, l'approche formative a été appliquée avec succès pour mesurer les concepts de valeur perçue par le client et par l'employé. Ces deux concepts ont été opérationnalisés comme étant des construits formatifs de second ordre avec des indicateurs de premier ordre de type réflexif.



Cette intégration de construits formatifs et de construits réflexifs dans le même modèle de mesure est un autre apport méthodologique de cette étude. Les difficultés de cette nouvelle approche d'estimation des construits hiérarchiques (second ordre) a pu être contournée en appliquant les lignes directrices de recherches très récentes dans le domaine. Dans ce cadre, deux approches ont été utilisées parallèlement pour estimer tous les modèles de l'étude. Il s'agit de l'approche en deux étapes et de l'approche par indicateurs répétés (cette dernière étant ressortie comme la plus pertinente). L'un des avantages de cette variété des approches, est de pouvoir tester les hypothèses à différents niveaux d'abstraction.

L'utilisation de PLS comme approche d'estimation des équations structurelles (PLS-SEM) s'ajoute aux apports méthodologiques de cette recherche. En effet, cette méthode est de plus en plus utilisée par les chercheurs, parce qu'elle est mieux adaptée à certains contextes et objectifs de recherche. Grâce à sa flexibilité, elle est par exemple recommandée lorsque des mesures formatives sont utilisées ou encore lorsque les modèles testés sont plus complexes. Alors que l'approche plus conventionnelle CB-SEM permet de confirmer des relations bien justifiées et fondées, l'approche par PLS permet d'explorer de nouvelles relations, comme c'est le cas pour cette recherche.

L'utilisation de plusieurs échantillons est une autre force de cette recherche. En effet, deux échantillons principaux de clients et d'employés ont été utilisés pour tester les modèles partiels. Un troisième échantillon de dyades a été utilisé pour des fins de vérification des résultats. Grâce à cette variété des échantillons et des répondants et à l'intégration de plusieurs méthodes d'analyse, il a été possible d'évaluer séparément plusieurs dimensions de la valeur en plus de considérer la valeur comme un tout. Néanmoins, la thèse a permis de constater que malgré l'intérêt d'une étude dyadique, celle-ci pouvait aussi générer des biais de « désirabilité ».

### 8.1.3. Contributions managériales

À la lumière des résultats de cette recherche, des implications managériales pertinentes se sont dégagées au profit des institutions financières qui opèrent dans un environnement fortement compétitif.

D'abord, l'intérêt d'adopter une approche plus globale et plus large au marketing, qui intègre la perspective interne et la perspective externe a été démontrée. L'intérêt de créer de la valeur aussi bien pour les employés que pour les clients a été alors mis en évidence. Ensuite, le test des hypothèses a permis d'identifier les stratégies gagnantes que les institutions financières pourraient mettre en place pour satisfaire sa clientèle interne (les employés) et sa clientèle externe. Ainsi, les efforts de création de valeur pour les employés devraient viser en priorité l'amélioration des bénéfices stratégiques, relationnels et éthiques et la réduction des conflits. Côté clients, l'accent devrait être mis sur les bénéfices fonctionnels sans oublier les bénéfices relationnels, sociaux et éthiques. La mise en œuvre de telles stratégies conduit au développement d'un atout compétitif difficilement imitable, qui permet aux institutions financières de fidéliser et de retenir leurs employés et leurs clients.

Les institutions financières sont alors encouragées à intégrer efficacement l'approche relationnelle dans tous les aspects de gestion et à miser sur les stratégies gagnant-gagnant qui minimisent les coûts et maximisent les bénéfices et la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

### 8.2 Limites de l'étude et axes futures de recherche

Comme toute recherche, cette étude présente des limites mais qui permettent aussi d'ouvrir des portes vers de nouvelles voies de recherche.

La première limite est liée aux échantillons utilisés dans les différents volets de l'étude. Comme mentionné au début du chapitre méthodologie, un échantillon de dyades aurait été intéressant pour répondre aux objectifs de cette recherche. Étant donné les difficultés de développer un tel échantillon avec une taille suffisante, l'option de deux échantillons séparés de clients et d'employés a été choisie. Chacun de ces échantillons présente également certaines limites.

D'abord l'échantillon principal des clients a été obtenu par un sondage en ligne auprès d'une firme de sondage reconnue. La nature non probabiliste de leur panel rend la généralisation des résultats à la population réelle moins facile. De plus le caractère volontaire (et rémunéré) de la participation au sondage risquerait de biaiser les réponses et donc les résultats.

L'échantillon des employés (personnel en contact) présente également des limites. Les professionnels des institutions financières sont en effet difficiles à accéder et sont dans la plupart du temps réticents à répondre à des questionnaires qui touchent directement des facettes de leur travail. Il s'agit d'un échantillon de convenance avec les limites ou biais statistiques qui y sont reliés. La taille réduite de cet échantillon en est une autre limite mais qui se justifie de nouveau par le profil même des répondants recherché et la limite de temps consacré pour finir le projet.

Un autre ensemble de limites concerne les mesures des concepts. Il s'agit d'abord de l'utilisation de quelques mesures ayant un item unique telle que la mesure du stress, le temps, l'effort et l'énergie. Il serait également pertinent dans des recherches futures d'améliorer les mesures des attitudes et des comportements des employés tels que perçus par les clients (i.e. la satisfaction au travail et l'engagement affectif). Ces mesures ont été développées à travers une adaptation des échelles originales (perspective employé) en ôtant certains items et en reformulant d'autres et gagneraient à être raffinées et validées dans d'autres contextes.

Comme expliqué dans le volet mesures de la méthodologie, l'absence de multi-colinéarité entre les indicateurs d'un même concept, est l'une des conditions de validation des mesures formatives. Dans la mesure de la valeur perçue, bien que les valeurs calculées du VIF confirment l'absence de multi-colinéarité entre les dimensions de valeur perçue par le client et les dimensions de la valeur perçue par les employés, il est possible de retracer quelques corrélations élevées entre par exemple les bénéfices relationnels et les bénéfices émotionnels (0,73) qui pourraient, entre autre, expliquer la non contribution des bénéfices émotionnels à l'indice de la valeur perçue. Ce problème de corrélation élevée est également observé dans le volet employé et particulièrement entre les bénéfices éthiques d'une part et les variables engagement affectif, satisfaction au travail ou encore la performance extra-rôle. Ce manque de cohérence entre les résultats des tests de multi-colinéarité et les corrélations, mérite d'être exploré en profondeur étant donné ses conséquences sur l'interprétation des résultats. Néanmoins, ces constats ont été pris en considération pour nuancer certains résultats.

En ce qui concerne la méthode d'analyse des données, l'utilisation de l'approche émergente PLS a certes ajouté de l'originalité à cette étude. Toutefois une amélioration au niveau de la validation et de l'interprétation des résultats est encore requise. Dans son introduction progressive aux champs de recherche en gestion, les chercheurs peuvent de plus en plus bénéficier d'une amélioration des procédures de validation des modèles ainsi que des lignes directrices pour l'interprétation des résultats. Par ailleurs, il serait très intéressant dans une continuité de cette recherche, de comparer les résultats de l'estimation des modèles par PLS (PLS-SEM) et par EQS (CB-SEM). Toutefois, ceci nécessiterait une base de données plus importante et probablement de faire abstraction d'une approche de mesure formative.

Afin de répondre aux objectifs de cette étude, plusieurs champs de recherche ont été intégrés. Le modèle de recherche s'en trouve par conséquent assez complexe puisque intégrant un grand nombre de variables et de relations. De ce fait, certaines relations ou variables n'ont pas été incluses dans le modèle. Leur prise en considération au futur constitue des opportunités de recherche fortes intéressantes.

Par exemple, les relations ou les interactions entre les variables attitudinales et comportementales des employés n'ont pas été considérées dans le modèle. Pourtant, la littérature identifie la satisfaction au travail comme l'un des antécédents de l'engagement affectif. Bien que l'étude de ces relations ne constitue pas l'un des objectifs de cette recherche, il demeure pertinent de les prendre en considération dans des recherches futures plus ciblées.

Ensuite, les deux variables performance extra-rôle et comportements organisationnels de citoyenneté n'ont pas été incluses dans le volet client et ce d'abord pour des raisons de parcimonie (complexité du modèle) et surtout parce que ces variables sont plus difficiles à mesurer à partir de la perception des clients.

Afin d'éviter un modèle beaucoup trop complexe et afin de respecter les exigences en terme de taille de l'échantillon, l'impact des attitudes et des comportements des employés n'a pas été testé sur les dimensions de coûts et s'est limité aux dimensions de bénéfices de la valeur perçue par le client.

D'un autre côté, les variables sociodémographiques (ex. : âge, genre) et comportementales (ex. : nombre de visites, pourcentage de transaction en ligne, type de transaction) ont été exclues des analyses. Pourtant, ces variables peuvent jouer un rôle modérateur dans certaines relations et permettent également de contextualiser les résultats et de comparer les évaluations et les perceptions de différents groupes de



répondants. Il en est de même pour des variables de type relationnel tel que le cycle de vie de la relation ou la durée de la relation, qui pourraient être fortement utiles si l'étude est considérée suivant une approche longitudinale. Ce même type de variables n'a pas été également exploité du côté des employés et ouvre des pistes de recherches futures.

Il aurait été également intéressant de considérer la diversité des institutions financières en termes de taille, de vocation et de positionnement sur le marché aussi bien pour le volet client que le volet employé. Il est par exemple pertinent, ultérieurement, d'explorer les facteurs qui affectent la variance, relativement élevée, des bénéfices éthiques et de voir quelle institution financière se positionne le mieux à ce niveau.

Comme suggéré dans certaines recherches traitant de l'interaction employé-client, une autre piste de recherche peut viser à explorer certaines relations bilatérales où la valeur perçue par le client et sa satisfaction peuvent être source de valeur et de satisfaction pour les employés.

Finalement, des études comparatives peuvent être menées pour comprendre le caractère contextuel des relations et pour évaluer les possibilités de généralisation des résultats. Des comparaisons peuvent ainsi se faire en termes de pays, de culture ou encore de secteurs de services.

Malgré cet ensemble de limites, cette étude a apporté des contributions théoriques, méthodologiques et managériales très importantes. Elle a permis de comprendre et de décortiquer les mécanismes de la création de valeur pour deux parties prenantes majeures, à savoir l'employé et le client.

## APPENDICE A

E		C	
---	--	---	--

### Étude sur l'interaction entre les employés et les clients des institutions financières

#### - Questionnaire Client -

#### ESG UQAM → Chaire de management des services financiers

Dans le cadre de mon projet de thèse, je mène une étude dans le secteur financier auprès des clients des institutions financières canadiennes. L'objectif de l'étude est de comprendre et d'améliorer l'interaction entre les employés de contact des institutions financières et leurs clients. Vous êtes donc invités à décrire certaines facettes de votre expérience avec votre institution et ses employés. Votre participation est précieuse et contribuera à la réussite de ce projet, qui permettra aussi l'amélioration de la satisfaction client à travers un meilleur service.

- Il n'y a aucune identification requise pour répondre au questionnaire
- Les réponses que vous fournissez sont **ANONYMES**.
- Ce projet a été approuvé par le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.

#### CONTACTS

<b>Hanan Charni</b> Candidate au Ph.D. en administration (marketing) Courriel : charni.hanan@courrier.uqam.ca	<b>Line Ricard, Ph.D.</b> Directrice de recherche Professeure en marketing, ESG-UQAM Titulaire de la chaire de management des services financiers Courriel : ricard.line@uqam.ca Téléphone : (514) 987- 3000 poste 6809#	<b>Jasmin Bergeron, Ph.D.</b> Co-directeur Courriel : bergeron.jasmin@uqam.ca Téléphone : (514) 987- 3000 poste 1445#
---	---	--

#### INSTRUCTIONS

- Veuillez répondre à ce questionnaire en vous référant à l'institution financière **PRINCIPALE** avec laquelle vous effectuez vos transactions financières.
- Ce questionnaire comporte des questions relatives à votre institution financière et des questions relatives à votre relation avec ses employés.
- Le terme « employé » utilisé dans le questionnaire réfère principalement aux employés qui sont en contact direct avec les clients (Ex : conseiller, caissier, personnel de comptoir, personnel d'accueil, etc.)
- Le temps requis pour répondre à ce questionnaire est d'environ 15 minutes.
- Si vous ignorez la réponse à une question veuillez encrer NSP « Ne Sais Pas ».
- Le masculin est utilisé pour alléger le texte.
- Si vous souhaitez participer au **TIRAGE DU CHÈQUE DE 500\$**, veuillez indiquer votre prénom avec un courriel ou un numéro de téléphone à la fin du questionnaire, afin de vous communiquer les résultats.

#### 1. CARACTÉRISTIQUES DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE :

##### 1.1. Avec quelle institution financière faites-vous **PRINCIPALEMENT** affaire ? (Veuillez cocher **UNE** seule case)

<input type="checkbox"/> 1 Banque CIBC	<input type="checkbox"/> 7 Banque Royale du Canada (RBC)
<input type="checkbox"/> 2 Banque HSBC	<input type="checkbox"/> 8 Banque Scotia
<input type="checkbox"/> 3 Banque ING Direct	<input type="checkbox"/> 9 Banque TD Canada Trust
<input type="checkbox"/> 4 Banque Laurentienne du Canada	<input type="checkbox"/> 10 Desjardins
<input type="checkbox"/> 5 Banque de Montréal (BMO)	<input type="checkbox"/> 11 Caisse Populaire Acadienne
<input type="checkbox"/> 6 Banque Nationale du Canada (BNC)	<input type="checkbox"/> 12 Services financiers Choix du Président (PC Financial)
<input type="checkbox"/> 13 Autre institution financière, précisez :	

E		C	
---	--	---	--

1.2. Quel(s) produit(s) financier(s) détenez-vous auprès de cette institution financière? (Cochez TOUS ceux qui s'appliquent)

<input type="checkbox"/> 1 Prêts hypothécaires	<input type="checkbox"/> 5 Placements à terme/REER/CELI/CPG
<input type="checkbox"/> 2 Prêts personnels/ prêts étudiants/ autres types de prêts/ marges de crédit	<input type="checkbox"/> 6 Assurances
<input type="checkbox"/> 3 Cartes de crédit	<input type="checkbox"/> 7 Valeurs mobilières
<input type="checkbox"/> 4 Comptes bancaires	<input type="checkbox"/> 8 Autre, précisez : _____

1.3. Depuis combien de temps, approximativement, faites-vous affaire avec cette institution financière?

\_\_\_\_\_ an (s) \_\_\_\_\_ mois

1.4. En moyenne, combien de fois allez-vous à une succursale de cette institution (en excluant les transactions au guichet automatique) ? par mois \_\_\_\_\_ fois OU par année \_\_\_\_\_ (si moins d'une fois par mois).

2. ÉVALUATION DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE AVEC LAQUELLE VOUS FAITE PRINCIPALEMENT AFFAIRE

2.1. En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer votre degré d'accord de chacun des énoncés suivants (de 1= fortement en désaccord à 7= fortement en accord) :

	Fortement en désaccord					Fortement en accord			
a	Je considère que cette institution offre un service de très haute qualité	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	Dans cette institution les services financiers sont toujours dispensés conformément aux standards de qualité du secteur	1	2	3	4	5	6	7	NSP
c	Les services offerts par cette institution répondent parfaitement à mes besoins et mes attentes	1	2	3	4	5	6	7	NSP
d	Les services offerts par cette institution me procurent le résultat désiré	1	2	3	4	5	6	7	NSP
e	Je suis très confiant que les services sont dispensés correctement	1	2	3	4	5	6	7	NSP
f	Je pense qu'il y a très peu de risques associés à l'utilisation des services de cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
g	Je fais confiance à cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
h	Les services de cette institution sont personnalisés	1	2	3	4	5	6	7	NSP
i	Cette institution offre des services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients	1	2	3	4	5	6	7	NSP

2.2. En pensant à votre expérience avec cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

	Fortement en désaccord					Fortement en accord			
a	Je me sens très bien lorsque je visite cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	Ça me fait vraiment plaisir de me rendre à cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP
c	Je me sens tout à fait à l'aise lorsque je visite cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP
d	Être client de cette institution financière répond parfaitement à mes valeurs éthiques et morales	1	2	3	4	5	6	7	NSP



E		C	
---	--	---	--

		Fortement en désaccord					Fortement en accord				
e	Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
f	J'apprécie énormément l'orientation éthique et morale de cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
g	Cette institution financière me permet d'apprendre de nouvelles choses	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
h	Mon expérience en tant que client de cette institution financière me permet d'essayer de nouvelles technologies	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
i	J'aime essayer les nouveaux services de cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
j	Être client de cette institution financière m'aide à me sentir socialement accepté	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
k	Être client de cette institution financière améliore grandement la façon dont je suis perçu par les autres	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
l	Je suis très fier de dire aux gens que je fais affaire avec cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
m	Cette institution financière a une très bonne réputation	1	2	3	4	5	6	7	NSP		

2.3. En tant que client de cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord					Fortement en accord				
a	Les frais des services chargés par cette institution financière sont excessifs	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
b	Comparés aux autres institutions, les frais financiers imposés par cette institution financière sont très élevés	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
c	Obtenir et utiliser les services de cette institution financière requiert beaucoup de temps	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
d	L'effort que j'investis pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière est très élevé	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
e	Je dépense beaucoup d'énergie pour obtenir et utiliser les services de cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
f	La résolution de conflits avec cette institution financière est généralement très difficile	1	2	3	4	5	6	7	NSP		

2.4. En tant que client de cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord					Fortement en accord		
a	Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires (ex. : temps), je pense que le service offert par cette institution financière en vaut la peine	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	En comparant les bénéfices offerts aux différents coûts que j'assume, je pense que cette institution financière offre des services d'une excellente valeur	1	2	3	4	5	6	7	NSP

E		C	
---	--	---	--

		Fortement en désaccord					Fortement en accord				
c	J'encourage fréquemment mes amis et mes proches à faire affaire avec cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
d	Je recommande cette institution financière à chaque fois que quelqu'un me demande conseil	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
e	Lorsque j'assiste à des discussions concernant les institutions financières, je recommande toujours cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
f	J'ai l'intention de continuer à faire affaire avec cette institution financière encore plusieurs années	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
g	Tant que cette institution financière offre ce même niveau de service, je ne changerai pas pour une autre institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP		

### 3. ÉVALUATION DE VOTRE INTERACTION AVEC LES EMPLOYÉS DE CETTE INSTITUTION :

Dans les questions qui suivent, vous êtes invité à répondre à des questions décrivant des aspects de vos rencontres avec les employés de l'institution financière avec laquelle vous faites PRINCIPALEMENT affaire. Vous pouvez vous référer à votre dernière interaction avec les employés lors de votre dernière visite à l'institution.

3.1. Quel était le motif principal de votre dernière rencontre avec un ou des employés de cette institution financière? (Cochez TOUS ceux qui s'appliquent) :

<input type="checkbox"/> 1. Retrait	<input type="checkbox"/> 2. Dépôt	<input type="checkbox"/> 3. Paiement
<input type="checkbox"/> 4. Demande d'information	<input type="checkbox"/> 5. Plainte	<input type="checkbox"/> 6. Demande de conseil
<input type="checkbox"/> 7. Règlement d'un problème avec votre compte	<input type="checkbox"/> 8. Achat d'un nouveau produit ou service	<input type="checkbox"/> 9. Autre, précisez : _____

3.2. En pensant à votre dernière expérience avec un ou des employés à cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié :

		Fortement en désaccord							Fortement en accord	
a	Je me sens bien lorsque je rencontre les employés de cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
b	Les employés font toujours de ma visite une expérience agréable	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
c	Je pense que les employés de cette institution sont très compétents dans leur domaine d'activité	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
d	Je peux compter sur les employés de cette institution pour exécuter mes transactions	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
e	Je sais à quoi m'attendre avec les employés de cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
f	Je pense que les employés de cette institution tiennent leurs promesses	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
g	Les employés de cette institution respectent leurs engagements envers les clients	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
h	Les employés de cette institution montrent de l'intérêt pour résoudre mes problèmes	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
i	Selon moi, en cas de problème, les employés de cette institution déploieraient des efforts importants pour le résoudre	1	2	3	4	5	6	7	NSP	



E		C	
---	--	---	--

		Fortement en désaccord						Fortement en accord	
j	Je fais confiance aux employés de cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
k	Les employés de cette institution sont capables de comprendre mes besoins spécifiques	1	2	3	4	5	6	7	NSP
l	Les employés de cette institution me procurent des solutions rapides à mes problèmes	1	2	3	4	5	6	7	NSP
m	Les employés de cette institution sont à l'écoute de mes problèmes	1	2	3	4	5	6	7	NSP
n	Les employés de cette institution me donnent des conseils pertinents	1	2	3	4	5	6	7	NSP
o	Les employés de cette institution se montrent flexibles pour pouvoir répondre à mes demandes	1	2	3	4	5	6	7	NSP
p	Les employés de cette institution sont capables d'ajuster les produits de l'institution financière pour répondre à mes besoins	1	2	3	4	5	6	7	NSP

3.3. Toujours en pensant aux employés avec lesquels vous êtes en contact dans cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié :

		Fortement en désaccord						Fortement en accord	
a	Les employés de cette institution me traitent avec respect	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	Les employés de cette institution m'offrent une attention personnelle	1	2	3	4	5	6	7	NSP
d	Globalement, j'ai une très bonne relation avec les employés de cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
e	Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution génèrent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent	1	2	3	4	5	6	7	NSP
f	Les discussions que j'ai avec les employés de cette institution sont habituellement très conflictuelles	1	2	3	4	5	6	7	NSP

3.4. En pensant de nouveau aux employés qui sont en contact direct avec les clients à cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

SELON MOI :		Fortement en désaccord						Fortement en accord	
a	Les employés semblent très satisfaits par leur travail à cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	
b	Les employés à cette institution financière sont très passionnés par leur travail	1	2	3	4	5	6	7	
c	Les employés semblent vraiment aimer leur travail à cette institution financière.	1	2	3	4	5	6	7	
e	Pour les employés, cette institution financière est bien plus qu'un lieu de travail	1	2	3	4	5	6	7	
f	Les employés sont fiers de travailler pour cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	

E		C	
---	--	---	--

4. Veuillez indiquer le degré d'importance de chacun des éléments suivants pour votre évaluation d'une institution financière, en encadrant le chiffre approprié sur une échelle allant de 1 à 7 où 1 signifie « Pas du tout important » à 7 « Très important ».

		<i>Pas du tout important</i>				<i>Très important</i>		
a	La fiabilité des services offerts	1	2	3	4	5	6	7
b	La variété des produits offerts	1	2	3	4	5	6	7
c	La compétence des employés	1	2	3	4	5	6	7
d	Le soutien et assistance en cas de problème	1	2	3	4	5	6	7
e	La relation avec les employés de l'institution	1	2	3	4	5	6	7
f	La réputation de l'institution financière	1	2	3	4	5	6	7
h	La façon dont l'institution financière traite ses employés	1	2	3	4	5	6	7
i	Les frais des services financiers	1	2	3	4	5	6	7
j	L'effort et l'énergie requis pour gérer vos finances	1	2	3	4	5	6	7
k	La proximité des succursales	1	2	3	4	5	6	7

5. En un mot, décrivez ce que vous aimez le plus dans cette institution financière \_\_\_\_\_

6. En un mot, décrivez ce que vous aimez le moins dans cette institution financière \_\_\_\_\_

7. En un mot, décrivez ce que vous aimez le plus chez les employés de cette institution \_\_\_\_\_

8. En un mot, décrivez ce que vous aimez le moins chez les employés de cette institution \_\_\_\_\_

9. Veuillez indiquer votre degré d'utilisation des moyens suivants lors de vos interactions avec votre PRINCIPALE institution financière (1= jamais utilisé et 7= très souvent utilisé):

a.	Téléphone	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
b.	Courriel	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
c.	Visite à la succursale	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
d.	Site web	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
e.	Guichet automatique	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
f.	Mobile	Jamais	1	2	3	4	5	6	7	Très souvent

10. En considérant le nombre de transactions bancaires que vous effectuez par mois auprès de cette institution financière, environ quel **pourcentage** est effectué sur son site web (comparativement aux autres méthodes - en succursale, par téléphone, et par guichet bancaire)? \_\_\_\_\_%

E		C	
---	--	---	--

**11. PROFIL DES RÉPONDANTS** (Nous vous rappelons que les informations demandées ci-après, aux fins de compilations statistiques uniquement, sont **ANONYMES**)

**11.1. Quel est votre dernier degré de scolarité complété? (Veuillez cocher UN seul choix)**

<input type="checkbox"/> 1 Primaire	<input type="checkbox"/> 2 Secondaire	<input type="checkbox"/> 3 Collégial	<input type="checkbox"/> 4 Universitaire	<input type="checkbox"/> 5 Autre, précisez : _____
-------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--	--

**11.2. Quel est votre revenu familial annuel avant les déductions? (Veuillez cocher UN seul choix)**

<input type="checkbox"/> 1 Moins de 25 000\$	<input type="checkbox"/> 2 Entre 25 000\$ et 49 999\$	<input type="checkbox"/> 3 Entre 50 000\$ et 74 999\$
<input type="checkbox"/> 4 Entre 75 000\$ et 99 999\$	<input type="checkbox"/> 5 Entre 100 000\$ et 124 999\$	<input type="checkbox"/> 6 Plus de 125 000\$

**11.3. Qui s'occupe le plus des transactions financières dans votre famille?**

<input type="checkbox"/> 1 Moi	<input type="checkbox"/> 2 Mon (ma) conjoint(e)	<input type="checkbox"/> 3 Ensemble	<input type="checkbox"/> 4 Autre, précisez : _____
--------------------------------	---	-------------------------------------	--

**11.4. Quelle est votre année de naissance? (ex. : 1980) \_\_\_\_\_**

**11.5. Quelle est votre principale occupation ? (Veuillez cocher UN seul choix)**

<input type="checkbox"/> 1 Étudiant (e)	<input type="checkbox"/> 4 Chef d'entreprise	<input type="checkbox"/> 7 Personne au foyer
<input type="checkbox"/> 2 Employé (e)	<input type="checkbox"/> 5 Travailleur (se) autonome	<input type="checkbox"/> 8 Sans emploi
<input type="checkbox"/> 3 Cadre/dirigeant	<input type="checkbox"/> 6 Retraité (e)	<input type="checkbox"/> 9 Autre, précisez : _____

**11.6. Quelle est votre langue maternelle? (Veuillez cocher UN seul choix)**

☐ 1 Français ☐ 2 Anglais ☐ 3 Autre, précisez : \_\_\_\_\_

**11.7. Quel est votre sexe? :** ☐ 1 Homme ☐ 2 Femme

**IL NE VOUS RESTE QU'À RETOURNER LE QUESTIONNAIRE DANS L'ENVELOPPE PRÉAFFRACHIE JOINTE**

**N'OUBLIEZ PAS D'INSCRIRE VOTRE PRÉNOM ET NUMÉRO DE TÉLÉPHONE OU COURRIEL CI-DESSOUS, SI VOUS SOUHAITEZ PARTICIPER AU TIRAGE DU CHÈQUE DE 500\$:**

**PRÉNOM :** \_\_\_\_\_

**TÉLÉPHONE OU COURRIEL :** \_\_\_\_\_

*(Ce coupon de participation au tirage sera découpé du questionnaire immédiatement à sa réception, pour conserver l'anonymat)*

**BONNE CHANCE POUR LE TIRAGE!**

**Merci de votre temps et de votre précieuse collaboration!**

## APPENDICE B

### INVITATION CLIENTS

#### Invitation pour participer à une recherche sur l'interaction entre les employés et les clients des institutions financières

---

Madame, Monsieur,

Je suis candidate au doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et professeure de marketing. Je mène une recherche sur l'interaction entre les employés et les clients des institutions financières, dont la finalité est de vous offrir une expérience plus satisfaisante avec votre institution. Ce projet a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal.

Vous êtes cordialement invités à remplir le questionnaire **ANONYME** et **CONFIDENTIEL** ci-joint, qui prend environ 15 minutes. Vous pouvez ensuite me retourner le questionnaire complété d'ici **5 JOURS**, en utilisant l'enveloppe préaffranchie fournie.

Les questionnaires remplis seront directement retournés à la Chaire en Management des services financiers (UQAM) et vos réponses **individuelles** ne seront donc **jamais** communiquées à votre institution ni à ses employés. Seul le chercheur peut y avoir accès.

**Un chèque de 500\$ sera tiré parmi ceux et celles qui retourneront un questionnaire dûment complété.**

**Pour participer au tirage, veuillez indiquer votre prénom avec votre courriel ou numéro de téléphone à la fin du questionnaire.** *(Le coupon de participation au tirage sera découpé du questionnaire immédiatement à sa réception, pour conserver l'anonymat)*

Je vous remercie beaucoup pour votre appui à la recherche et vous souhaite bonne chance pour le tirage!

Cordialement,

Hanen Charni

Sous la co-direction de Line Ricard, Ph.D. et Jasmin Bergeron, Ph.D.  
Chaire en Management des services financiers, Département marketing  
Université du Québec à Montréal



## APPENDICE C

E

### Étude sur l'interaction entre les employés et les clients des institutions financières

#### - Questionnaire Employé -

#### ESG UQAM → Chaire de management des services financiers

Dans le cadre de mon projet de thèse, je mène une étude dans le secteur financier auprès des institutions financières canadiennes. L'objectif de l'étude est de comprendre et d'améliorer l'interaction entre les employés de contact des institutions financières et leurs clients. En tant qu'employé(e) à une institution financière, vous êtes invités à décrire certaines facettes de votre expérience au travail et avec les clients. Votre participation est précieuse et contribuera à la réussite de ce projet, dont la finalité est de joindre le bien-être des employés à celui des clients.

- Il n'y a aucune identification requise pour répondre au questionnaire
- Les réponses que vous fournissez sont **ANONYMES**.
- Vos réponses individuelles ne seront jamais communiquées à votre institution financière
- Ce projet a été approuvé par le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.

#### CONTACTS

<b>Hanan Charni</b> Candidat au Ph.D. en administration (marketing) Courriel: charni.hanan@courrier.uqam.ca	<b>Line Ricard, Ph.D.</b> Directrice de recherche Professeure en marketing, ESG- UQAM Titulaire de la chaire de management des services financiers Courriel : ricard.line@uqam.ca Téléphone : (514) 987- 3000 poste 6809#	<b>Jasmin Bergeron, Ph.D.</b> Co-directeur de recherche Professeur en marketing, ESG-UQAM Courriel : bergeron.jasmin@uqam.ca Téléphone : (514) 987- 3000 poste 1445#
---	---	---

#### INSTRUCTIONS

- Veuillez répondre à ce questionnaire en vous référant à l'institution financière à laquelle vous travaillez actuellement.
- SVP, répondez le plus spontanément possible. Vos réponses individuelles ne servent pas à votre évaluation
- Si vous ignorez la réponse à une question, veuillez encrer les lettres N.S.P. pour «je ne sais pas».
- Le masculin est utilisé pour alléger le texte.

#### 1. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE :

##### 1.1. Pour quelle institution financière travaillez-vous actuellement ? (Veuillez cocher UNE seule case)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Banque CIBC                                     | <input type="checkbox"/> 7 Banque Royale du Canada (RBC)                             |
| <input type="checkbox"/> 2 Banque HSBC                                     | <input type="checkbox"/> 8 Banque Scotia   |
| <input type="checkbox"/> 3 Banque ING Direct                               | <input type="checkbox"/> 9 Banque TD Canada Trust                                    |
| <input type="checkbox"/> 4 Banque Laurentienne du Canada                   | <input type="checkbox"/> 10 Desjardins   |
| <input type="checkbox"/> 5 Banque de Montréal (BMO)                        | <input type="checkbox"/> 11 Caisse Populaire Acadienne                               |
| <input type="checkbox"/> 6 Banque Nationale du Canada (BNC)                | <input type="checkbox"/> 12 Services financiers Choix du Président (PC<br>Financial) |
| <input type="checkbox"/> 13 Autre institution financière, précisez : _____ |  |



E	
---	--

1.2. Depuis combien de temps êtes-vous employé à cette institution? \_\_\_\_\_ an(s) \_\_\_\_\_ mois

1.3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur financier ? \_\_\_\_\_ an(s)

1.4. Quel poste occupez-vous?

☐<sub>1</sub> Conseiller ☐<sub>2</sub> Directeur de compte ☐<sub>3</sub> Caissier ☐<sub>4</sub> Service à la clientèle ☐<sub>5</sub> Accueil ☐<sub>6</sub> Autre, précisez : \_\_\_\_\_

1.5. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? \_\_\_\_\_ an(s) et \_\_\_\_\_ mois

1.6. Globalement, quel pourcentage de votre temps passez-vous en contact direct avec les clients ? \_\_\_\_\_ %

## 2. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL :

En vous référant à votre expérience en tant qu'employé à cette institution financière, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

	Fortement en désaccord					Fortement en accord				
a	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
L'institution financière offre à ses employés des programmes de formation parfaitement adaptés à leurs besoins au travail										
b	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
L'institution financière alloue beaucoup de temps et d'efforts à des activités de formation										
c	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
L'institution financière offre souvent des sessions de formation nous permettant de mieux servir le client										
d	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
Mon travail dans cette institution financière me permet d'améliorer sans cesse mes connaissances										
e	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
Mon travail dans cette institution financière me permet souvent de vivre de nouvelles expériences										
f	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
Mon travail dans cette institution financière me permet d'accroître considérablement ma confiance en moi										
g	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
Mon travail dans cette institution financière me permet de vivre un sentiment d'accomplissement personnel										
h	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
L'institution financière se préoccupe beaucoup du développement de ma carrière										
i	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
L'institution financière tient toujours compte de mes objectifs professionnels lorsqu'il s'agit de prendre des décisions par rapport à ma carrière										
j	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
Je suis toujours tenu au courant des opportunités de développement de carrière disponibles à l'institution financière										

E	
---	--

### 3. COMPENSATION ET AVANTAGES :

En vous référant à votre expérience en tant qu'employé à cette institution financière, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord					Fortement en accord			
a	Je considère que mon salaire est parfaitement représentatif de ma performance au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
b	Je considère que mon salaire correspond parfaitement à mes qualifications	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
c	Les compensations offertes par cette institution sont très compétitives	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
d	Les bénéfices (santé, retraite, vacances) offerts par cette institution sont très compétitifs	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
e	J'ai beaucoup de difficulté à concilier mon travail et ma famille	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
f	Avec mon travail à l'institution financière, il me reste très peu de temps pour ma vie personnelle	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
g	L'institution financière offre constamment à ses employés les moyens pour concilier travail et vie personnelle	1	2	3	4	5	6	7	NSP	

### 4. RELATIONS AU TRAVAIL :

4.1. En vous référant à votre superviseur direct, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord					Fortement en accord			
		1	2	3	4	5	6	7	NSP	
a	Je discute ouvertement avec mon superviseur des problèmes que je rencontre au travail, sans avoir peur qu'il le retienne contre moi plus tard	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
b	Je fais totalement confiance à mon superviseur	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
c	Mon superviseur protège toujours mes intérêts	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
d	Les compensations que mon superviseur m'offre sont toujours basées sur mes réalisations et mes contributions au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
e	Je peux toujours influencer les décisions de mon superviseur concernant mes compensations	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
f	Quand il s'agit d'une décision concernant mes compensations, mon superviseur prend toujours en considération ce que je dis	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
g	Globalement, mon superviseur est très équitable dans les décisions concernant les compensations	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
h	Mon superviseur est très honnête envers moi	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
i	Mon superviseur essaie toujours d'être équitable	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
j	Mon superviseur me traite avec beaucoup de respect et de dignité	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
k	Mon superviseur est très sensible à mes besoins personnels	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
l	Mon superviseur se préoccupe toujours de mes droits en tant qu'employé	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
m	Mon superviseur se montre toujours fier de mes accomplissements et réalisations au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	

E	
---	--

		Fortement en désaccord							Fortement en accord							
n	Même si je réalise une très bonne performance, mon superviseur ne va pas toujours s'en rendre compte	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
o	Mon superviseur se montre très reconnaissant pour les efforts supplémentaires que je fais au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
p	Je m'entends parfaitement avec mon superviseur sur la quantité de travail que je dois assurer	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
q	Je m'entends parfaitement avec mon superviseur concernant l'autorité que j'ai pour prendre des décisions	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
r	Je sais parfaitement à quel point mon superviseur accepterait que j'ajuste les règles pour pouvoir satisfaire les clients	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
s	Mon superviseur discute souvent avec moi des stratégies qui permettent d'améliorer ma performance au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
t	Mon superviseur me demande souvent mes suggestions concernant les moyens d'améliorer ma performance	1	2	3	4	5	6	7	NSP							

4.2. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

Généralement mes collègues au travail me décrivent comme une personne qui :

		Fortement en désaccord							Fortement en accord							
a	Aide toujours ses collègues qui ont des problèmes liés au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
b	Aide toujours les collègues qui ont une lourde charge de travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
c	Aide toujours les collègues qui ont été absents	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
d	Donne volontairement de son temps pour aider les collègues qui rencontrent des problèmes au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
e	Aide souvent les nouveaux employés même si ce n'est pas exigé	1	2	3	4	5	6	7	NSP							

## 5. RESPONSABILITÉS ET ORGANISATION DE VOTRE TRAVAIL

SVP, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord							Fortement en accord							
a	Je sais très bien quoi faire pour satisfaire les clients	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
b	Je sais très bien comment organiser mes activités quotidiennes au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
c	Je sais très bien comment gérer des problèmes et des situations inhabituelles	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
d	Je sais très bien ce que les clients attendent de moi	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
e	Globalement, je me sens très stressé dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
f	Il y a beaucoup de pression dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
g	Je continue à travailler pour cette institution financière parce que je ne crois pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes bénéfices	1	2	3	4	5	6	7	NSP							
h	Personnellement, je pense que si je quitte cette institution, les coûts seraient bien supérieurs que les bénéfices	1	2	3	4	5	6	7	NSP							



E	
---	--

		Fortement en désaccord							Fortement en accord
i	Je ne compte pas quitter cette institution en raison de tout ce que je risque de perdre	1	2	3	4	5	6	7	NSP
j	Le temps, l'effort et l'énergie alloués à mon travail sont excessifs	1	2	3	4	5	6	7	NSP

#### 6. RÉPUTATION ET IMAGE DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE

En vous référant à l'institution financière à laquelle vous travaillez actuellement, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord							Fortement en accord
a	Les pratiques de cette institution financière envers ses clients, ses employés et la société en général, sont tout à fait conformes à mes valeurs éthiques et morales	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	L'institution financière est réputée pour être très éthique et socialement responsable	1	2	3	4	5	6	7	NSP
c	L'institution financière se préoccupe beaucoup de la protection de l'environnement	1	2	3	4	5	6	7	NSP

#### 7. VOTRE SATISFACTION AU TRAVAIL

7.1. En vous référant à votre expérience en tant qu'employé de cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encerclant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord							Fortement en accord
a	Mon travail à l'institution financière est très passionnant	1	2	3	4	5	6	7	NSP
b	Mon travail à l'institution financière est très satisfaisant	1	2	3	4	5	6	7	NSP
c	Ce que je fais dans le cadre de mon travail à l'institution financière vaut vraiment la peine	1	2	3	4	5	6	7	NSP
d	Le travail que je fais à l'institution financière me donne un sentiment d'accomplissement	1	2	3	4	5	6	7	NSP
e	Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière dans cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP
f	J'aime beaucoup discuter de mon institution financière avec des personnes externes	1	2	3	4	5	6	7	NSP
g	Je sens vraiment que les problèmes de l'institution financière sont les miens	1	2	3	4	5	6	7	NSP
h	Je suis très fier d'appartenir à cette institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP
i	Je me sens très redevable envers cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
j	Je me sens très reconnaissant envers cette institution	1	2	3	4	5	6	7	NSP
k	Globalement, en comparant tous les coûts associés à mon travail avec tous les avantages qui me sont offerts, je pense que ce travail en vaut la peine	1	2	3	4	5	6	7	NSP

E	
---	--

7.2. Veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants est important pour vous au travail. Veuillez encrer le chiffre approprié sur une échelle allant de 1 à 7 où 1 signifie « Pas du tout important » à 7 « Très important » :

Important		Pas du tout important					Très important			
		1	2	3	4	5	6	7	NSP	
a	Le salaire et la rémunération	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
b	Le développement de carrière	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
c	L'acquisition de nouvelles connaissances	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
d	L'équilibre famille-travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
e	La relation avec votre superviseur	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
f	La relation avec vos collègues	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
g	La relation avec les clients	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
h	L'horaire de votre travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
i	Le stress associé au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP	
j	Les pratiques éthiques de l'institution financière	1	2	3	4	5	6	7	NSP	

#### 8. RELATION AVEC LES CLIENTS :

Dans cette section, veuillez répondre aux questions en vous référant aux clients que vous rencontrez à cette institution financière.

8.1. En vous référant à votre expérience en tant qu'employé de cette institution financière, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants, en encrant le chiffre approprié (1 = fortement en désaccord à 7 = fortement en accord) :

		Fortement en désaccord					Fortement en accord				
		1	2	3	4	5	6	7	NSP		
a	Personnellement je considère la satisfaction des clients comme l'une de mes responsabilités	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
b	Je sens toujours que c'est mon devoir d'aider un client	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
c	J'assiste volontairement les clients même si ça implique d'aller au-delà de mes responsabilités au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
d	En cas de problème, j'aide les clients en allant parfois au-delà de ce qui est normalement requis au travail	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
e	Lorsque je sers des clients, je dépasse souvent les tâches requises	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
f	Globalement, en considérant tous les coûts monétaires et non monétaires assumés par les clients, je pense que le client considère que le service offert par l'institution financière en vaut la peine	1	2	3	4	5	6	7	NSP		
h	En comparant les bénéfices offerts aux clients aux différents coûts qu'ils assument, je pense que le client considère que l'institution financière leur offre des services d'une excellente valeur	1	2	3	4	5	6	7	NSP		



E	
---	--

8.2. Indiquez, selon vous, l'importance de chacun des éléments suivants dans l'évaluation des services de l'institution financière par un client. Choisissez vos réponses sur une échelle allant de 1 à 7 où 1 signifie « Pas du tout important » à 7 « Très important ».

		Pas du tout important				Très important			
		1	2	3	4	5	6	7	
a	La fiabilité des services offerts	1	2	3	4	5	6	7	
b	La variété des produits offerts	1	2	3	4	5	6	7	
c	Les compétences des employés	1	2	3	4	5	6	7	
d	Le soutien et l'assistance en cas de problème	1	2	3	4	5	6	7	
e	La relation avec le conseiller	1	2	3	4	5	6	7	
f	L'image sociale et la réputation de l'institution financière	1	2	3	4	5	6	7	
g	La façon dont l'institution financière traite ses employés	1	2	3	4	5	6	7	
h	Les frais des services financiers	1	2	3	4	5	6	7	
i	L'effort et l'énergie requis pour gérer ses finances	1	2	3	4	5	6	7	
j	La proximité	1	2	3	4	5	6	7	

9. En un mot, décrivez ce que vous aimez le plus dans cette institution financière \_\_\_\_\_

10. En un mot, décrivez ce que vous aimez le moins dans cette institution financière \_\_\_\_\_

11. PROFIL DES RÉPONDANTS (Nous vous rappelons que les informations demandées ci-après, aux fins de compilations statistiques uniquement, seront confidentielles)

11.1. Quel est votre dernier degré de scolarité complété? (Veuillez cocher UN seul choix)

☐1 Primaire ☐2 Secondaire ☐3 Collégial ☐4 Universitaire ☐5 Autre, précisez : \_\_\_\_\_

11.2. Quel est votre revenu personnel annuel brut? (Veuillez cocher UN seul choix)

☐1 Moins de 25 000\$ ☐2 Entre 25 000\$ et 49 999\$ ☐3 Entre 50 000\$ et 74 999\$  
☐4 Entre 75 000\$ et 99 999\$ ☐5 Entre 100 000\$ et 124 999\$ ☐6 Plus de 125 000\$

11.3. Quelle est votre année de naissance (ex. : 1980)? \_\_\_\_\_

11.4. Quel est votre statut marital

☐1 Célibataire ☐2 Conjoint(e) de fait ☐3 Marié ☐4 Divorcé  
☐5 Séparé ☐6 veuf/veuve ☐7 Autre, précisez : \_\_\_\_\_

11.7. Combien d'enfants avez-vous à la maison? \_\_\_\_\_

11.8. Quelle est votre langue maternelle? (Veuillez cocher UN seul choix)

☐1 Français ☐2 Anglais ☐3 Autre, précisez : \_\_\_\_\_

11.9. Quel est votre sexe? : ☐1 Homme ☐2 Femme

Commentaires \_\_\_\_\_

Merci de votre temps et de votre précieuse collaboration!

## APPENDICE D

### INVITATION EMPLOYÉS

#### Invitation pour participer à une recherche sur l'interaction entre les employés et les clients des institutions financières

Madame, Monsieur,

Je suis candidate au doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et professeure de marketing. Je mène une recherche auprès des institutions financières canadiennes dont l'objectif est de comprendre et d'améliorer l'interaction entre les employés de contact des institutions financières et leurs clients.

Suite à la discussion des intérêts de cette recherche ainsi que des aspects éthiques qui y sont reliés, Monsieur Bruno Manelli a donné son accord pour la participation du personnel en contact de votre caisse (43 employés) à cette étude. Nous tenons à vous rassurer que vos réponses sont **Anonymes et Confidentielles** et seul le chercheur y aura accès.

Le Kit (grande enveloppe) que vous avez reçu comprend :

- La présente lettre
- Un questionnaire - Employé - (qui vous est destiné) avec une enveloppe préaffranchie pour le retour
- Dix questionnaires - Client - destinés à vos clients (avec chacun une lettre explicative et une enveloppe de retour préaffranchie)

Votre participation à ce projet se fait en deux étapes :

- **ÉTAPE 1 :** Veuillez remplir - **Le questionnaire Employé** - et nous le retourner **dans 5 jours** à la Chaire en Management des services financiers (UQAM), en utilisant l'enveloppe préaffranchie fournie.
- **ÉTAPE 2 :** Veuillez donner - **Le questionnaire Client** - aux **10 prochains clients** qui acceptent de répondre au sondage. Il est très important que vous choisissiez les 10 prochains clients, peu importe si l'interaction ou la rencontre s'est bien déroulée ou non.

**Nous vous invitons à rassurer le client** que la recherche est menée sous la tutelle de la Chaire en Management des services financiers et a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAM. Vous pouvez également les informer qu'un **chèque de 500\$** sera tiré parmi ceux et celles qui retourneront un questionnaire dûment rempli.

Votre participation est précieuse et contribuera à la réussite de ce projet, dont la finalité est de joindre le bien-être des employés à celui de leurs clients.

Cordialement,

## APPENDICE E

### ÉNONCÉS ORIGINAUX - MESURES CLIENTS

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
<b>Bénéfices fonctionnels (valeur fonctionnelle)</b>	Has consistent quality	0.91	Sweeney et Soutar (2001) <b>durables</b>
	Is well made		
	Has an acceptable stand of quality		
	Has poor workmanship (*)		
	Would not last a long time		
	Would perform consistently		
	The firm always delivers superior service	0,9337	Wang et al. (2004) <b>Security service industry, China</b>
	The offering of this firm are of high quality		
	Consistent quality is well made		
	The offering of this firm make me feel confident		
	The service provided by the staff was up to standards	0.81 <b>Quality</b>	Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009)
	Members of the staff are competent, accessible and polite		
	The relationship with the staff has been adequate		
	The quality of the food served is good		
	The internet is a reliable medium for [information collection/order placement].	0.865	Cheng et al. (2009) <b>e-commerce</b>
	The internet is a satisfactory medium for [information collection/order placement].		

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	The internet is a good medium for [information collection/order placement].		
	The internet provides timely service for [information collection/order placement].		
	[Collecting information/Placing an order] on the internet fulfills my needs well.		
	The durability of products you buy	0,91 <b>Product quality</b>	Lapierre (2000) B2B services
	The reliability of the products you buy over the years		
	The performance of the products you buy		
	The consistent improvement in product quality over the years		
	The accuracy and clarity of the billing	0,91 <b>Reliability</b>	Lapierre (2000)
	Their ability to do things right the first time		
	The overall competence of employees with whom you do not have face-to-face contact		
	Their ability to keep promises		
	The accuracy of transactions		
	Their creativity	0,89 <b>Technical competence</b>	Lapierre (2000)
	Their specialized expertise in your activity sector		
	Their ability to demonstrate comprehensive process knowledge of your business		



Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	The way they use new technology to generate solutions		
	Their ability to provide system solutions in response to your problems		
	The work performed by this supplier typically meets our expectations for life cycle reliability	<b>Work performance</b> <b>0,743</b>	Barry et Terry (2008) <b>Industrial services</b>
	The services provided by this supplier lead to our desired result		
	The supplier's firm has fast, efficient procedures for handling our repair requests	<b>Service efficiency</b> <b>0,900</b>	Barry et Terry (2008) <b>Industrial services</b>
	This supplier's service personnel competently handle most of our requests		
	This supplier's service personnel work quickly and efficiently		
	This supplier's service personnel know what they are doing		
	Turnaround time for work performed typically meets our expectations for service delivery		
	In general, this company's service is reliable and consistent.	0,90	Ruiz et al. (2008) <b>Different service contexts</b>
	My experience with this company is always excellent.		
	I would say that this company provides superior service.		
	Overall, I think this company provides good service.		
<b>Bénéfices relationnels</b>	<b>Confiance</b>		



Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
(valeur relationnelle)			
	Je peux me fier à mon conseiller à la banque lorsqu'il me donne sa parole.	0,82	Bergeron, Ricard et Perrien (2003) <b>Bancaire</b>
	J'ai confiance en mon conseiller		
	Je peux compter sur mon conseiller lorsque j'en ai besoin		
	We had a lot of confidence in our judgments of this supplier's offer.	0,72	Gao, Sirgy et Bird (2005) <b>Purchase managers</b>
	All in all, we were able to make sound judgments in the purchase of this supplier's product.		
	During the final selection of the supplier, I felt that we were making the right decision.		
	I have more confidence the service will be performed correctly.	0,93	Ruiz et al. (2008)
	I have less anxiety when I buy/use the services of this company.		
	I believe there is less risk that something will go wrong.		
	I know what to expect when I go to this company		
	I feel I can trust this company.		
	Your confidence that the supplier is telling the truth, even when your supplier gives you a rather unlikely explanation	0,92	Lapierre (2000)
	The sincerity of your supplier		
	The accuracy of the information provided		

Catégorie	Items	Cronbach validité fiabilité	Auteur (s)
	by your major supplier		
	The supplier's fulfillment of promises made to your organization		
	The judgment or advice on your business operations that your supplier is sharing with you		
	<b>Crédibilité</b>	0.89	Toufaily et al. (2010) e-commerce
	Je pense que cette entreprise en ligne est très compétente dans son domaine d'activité		
	Je peux compter sur cette entreprise en ligne pour exécuter mes transactions selon les délais promis		
	Je sais à quoi m'attendre avec cette entreprise en ligne		
	<b>Intégrité</b>	0.90	
	Je pense que cette entreprise en ligne tient ses promesses et ses engagements		
	Cette entreprise en ligne respecte ses engagements en termes de tarifs sur les transactions		
	Le service promis correspond au descriptif présenté sur le site de l'entreprise		
	<b>Bienveillance</b>	0.89	
	Cette entreprise en ligne montre de l'intérêt pour résoudre mes problèmes		
	En cas de problème, l'entreprise déploierait, selon moi, des efforts importants pour le résoudre.		
	En cas de problèmes, je pense qu'il est facile de faire une plainte		
	<b>Solidarité</b>		
	The help provided by your major supplier when you run into problems	0,91	Lapierre (2000)
	The supplier's problems sharing that arise in the course of your relationship with		

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	them		
	The supplier's commitment to improvements which may benefit your overall relationship with them (not only of benefit for their own sakes)		
	The supplier's willingness to meet your needs beyond the contract terms		
	<b>Personnalisation</b>		
	The customization of products for your firm	0,88	Lapierre (2000)
	The ability to meet unique specifications for products not offered by your IT supplier's competitors		
	The supplier's ability to offer different products from (not similar to) many of their customers		
	The ability to provide custom-built products for your firm		
	<b>Réactivité</b>		
	Provide quick answers and solutions to your problems	0,83	Lapierre (2000)
	Listen to your problems		
	Visit your locations to better understand your business		
	<b>Flexibilité</b>		
	Their flexibility in responding to your requests	0,88	Lapierre (2000)
	Their ability to adjust their products and services to meet unforeseen needs		
	The way they handle change		
	Their ability to provide emergency product and service deliveries		
	<b>Interaction personnelle</b>		
	La façon dont mon conseiller me traite, me		

Catégorie	Items	Cronbach validité fiabilité	Auteur (s)
	valorise comme client		
	La façon dont mon conseiller me traite me fait sentir que je suis un client important		
	Mon conseiller me traite avec respect		
	Votre conseiller à la banque est très empathique		
	Votre conseiller à la banque vous offre une attention personnelle et individuelle		
	The supplier's employees act as if they value us as a customer	0.867	Barry et Terry (2008) <b>Industrial services</b>
	The supplier's employees treat us with respect		
	Before this purchase, we already had a truly cooperative relationship with the representatives of this supplier firm.	<b>Interpersonal Goodwill</b> 0.86	<b>Gao , sirgy, bird, 2005</b> <b>Purchasing managers in industrial firms</b>
	Over the years, we had established a very good personal relationship with the representatives of this supplier.		
	Working with the representatives from this supplier had been a really enjoyable experience in the past for many of us in the purchasing team.		
	We had a lot of confidence in our judgments of this supplier's offer.	<b>Confidence in Judgments</b> 0.72	
	All in all, we were able to make sound judgments in the purchase of this supplier's product.		
	During the final selection of the supplier, I		



Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	felt that we were making the right decision.		
<b>Bénéfices sociaux (valeur sociale)</b>	would help me to feel acceptable	0.82	Sweeney et Soutar (2001)
		0,91	Pura (2005) :
		0,90	mobile services
		0.91	Pihlstrom et Brush (2008) : mobile services Wang et al. (2004)
	would improve the way I am perceived		
	would make a good impression on other people		
	would give its owner social approval		
	The people and the environment of this restaurant are in accordance with its social level and status	0.62	Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009) <b>Restaurant</b>
	You feel close to the environment and the people in this vegetarian restaurant		
	In general, your experience in the restaurant is important for your social relationships, your selfesteem and your status		
	Staying in this hotel is considered prestigious		Nasution Mavondo (2008)
	I consider staying in this hotel a status symbol		
	I consider staying in this hotel fits my social status		
<b>Bénéfices émotionnels (valeur</b>	is one that I would enjoy	0.94	Sweeney et Soutar (2001)
		0.86	Pura (2005)



Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
émotionnelle)		0.89 0,9549	Pihlstrom et Brush (2008) Wang et al. (2004)
	would make me want to use it		
	is one that I would feel relaxed about using		
	would make me feel good		
	would give me pleasure		
	The environment of the restaurant (music, customers, etc.) has helped you to enjoy your stay	0.73	Sánchez-Fernández, Iniasta-Bonillo et Holbrook (2009)
	Going to this restaurant has served as a way of temporary escape for you		
	The staff have contributed to making your stay more amusing and entertaining		
	You have enjoyed your visit to this restaurant		
Bénéfices épistémiques (valeur épistémique)	The reason that I [collect information/place an order] through the internet is to learn various searching methods and skills.	0,871	Cheng et al. (2009) <b>e-commerce</b>
	The reason that I [collect information/place an order] through the internet is to learn new knowledge.		
	[Collecting information/Placing an order] through the internet makes my life different.		
	I like to read related material found during the process of [collecting information/placing an order] through the internet.		
	I used this mobile service to experiment with new ways of doing things.	0,83 0,78	Pihlstrom et Brush (2008) Pura (2005)

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	I used this mobile service to test the new technologies (n).		
	I used this mobile service out of curiosity (n).		
<b>Bénéfices conditionnels (valeur conditionnelle)</b>	I value the information / entertainment this service offers, with the help of which I get what I need in a certain situation	0,84	Pihlstrom et Brush (2008)
	I value the independence of place and time offered by the use of this mobile service		
	I value the real time information and interaction that this service makes possible		
<b>Bénéfices symboliques et éthiques (valeur éthique et symbolique)</b>	Going to this restaurant has an ethical and moral interest for you, as you consider that the products have been ecologically produced	0.87	Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo et Holbrook (2009)
	The environmental preservation of the restaurant is coherent with your ethical and moral values		
	You feel attracted by the spiritual atmosphere of this restaurant		
	Going to this restaurant has had an ethical and spiritual value for you		
<b>Coûts monétaires</b>	Most prices of the products and services you buy	0,79	Lapierre (2000)
	Most prices you pay in relation to your major IT supplier's profitability		
	The impact of competition on the prices you pay		
	The justification of your major IT supplier		

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	in the prices they charge		
	The fairness of most prices you pay is reasonably priced	0.80 0.9625 0.86	Sweeney et Soutar (2001) Wang et al. (2004) Pihlstrom et Brush (2008)
	offers value for money		
	is a good product for the price		
	would be economical		
	This mobile service is better value for money than what I would pay for the same service via other channels		
<b>Temps, effort et énergie</b>	The number of meetings with the supplier's staff	0,84	Lapierre (2000)
	The bargaining effort with the supplier's staff in reaching an agreement		
	Your time and effort spent for training a number of your employees		
	Your time and effort spent in developing a working business relationship with your major IT supplier		
	Your energy invested with your major IT supplier		
<b>Conflit</b>	The frequent arguments you have with your supplier about business issues	0,95	Lapierre (2000)
	The controversial arguments you have with your supplier		
	The disagreements you have with your supplier about how you can best achieve your respective goals		
	Les discussions que j'ai avec mon directeur de comptes génèrent plus de	0,82	Bergeron, Ricard et

Catégorie	Items	Cronbach / validité / fiabilité	Auteur (s)
	problèmes qu'elles n'en résolvent  Les discussions entre mon directeur de comptes et moi sont habituellement très conflictuelle		Perrien (2003) <b>Banque</b>
<b>Mesure réflective de la valeur globale perçue par le client</b>	The value I receive from this company's services is worth the time, effort, and money I have invested.	0,93	Ruiz et al. (2008)
	This company's services are reasonably priced.		
	This company offers good services for the price.		
	I am happy with the price of this company's services.		
	This company makes me feel that I am getting my money's worth.		
	The value of this company's services compares favorably to other service providers.		
	This company offers good value for the price I pay.		

Note: tous les items utilisent une échelle likert de 7 points où 1 = fortement en désaccord et 7= fortement en accord.

N = nouveau item créé pour cette étude

R : codé à l'envers

**APPENDICE F**  
**COMPARAISON DES MOYENNES ENTRE LES DEUX ÉCHANTILLONS D'EMPLOYÉS**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S.TRAV	Equal variances assumed (EVA)	,180	,672	-,378	64	,707	-,09444	,25002	-,59391	,40502
	Equal variances not assumed (EVNA)			-,381	63,405	,705	-,09444	,24799	-,58995	,40166
ENG.AFF	EVA	2,231	,140	-1,194	64	,237	-,32917	,27568	-,87990	,22156
	EVNA			-1,221	63,776	,227	-,32917	,26963	-,86785	,20952
P.EXTRA	EVA	1,154	,287	-2,749	64	,008	-,38889	,14146	-,67148	-,10600
	EVNA			-2,746	61,585	,008	-,38889	,14162	-,67202	-,10566
COC	EVA	2,440	,123	,784	64	,436	,16250	,20732	-,25168	,57668
	EVNA			,801	63,809	,426	,16250	,20286	-,24278	,56778
VPC.E	EVA	8,840	,004	,603	64	,548	,15000	,24863	-,34671	,64671
	EVNA			,635	55,053	,528	,15000	,23609	-,32312	,62312
VPE.G	EVA	,949	,334	-,609	64	,545	-,17222	,28283	-,73723	,39279
	EVNA			-,625	63,413	,534	-,17222	,27572	-,72313	,37869



## RÉFÉRENCES

- Bagozzi, R.P.1995. «Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, no 4, p.272-277.
- Ballantyne, D. 2000. «Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal». *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 6, p. 274
- Ballantyne, D. 2006. « Three perspectives on service management and marketing: Rival logics or part of a bigger picture? ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 20, no 1, p.73-80.
- Barry, J. et Terry, T.S. 2008. « Empirical study of relationship value in industrial services ». *The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara*, vol. 23, no 4, p. 228
- Bell, S.J. et Menguc, B. 2002. « The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality ». *Journal of Retailing. Greenwich*. vol. 78, no 2, p.131
- Ben Letaifa, S. 2009. «La théorie de l'écosystème : trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC ». *Université du Québec à Montréal (Canada)*. 414 pages.
- Bergeron, J. 2004. « Antecedents and consequences of salesperson listening effectiveness in buyer-seller relationships ». *Concordia University (Canada)*. 322 pages.
- Bergeron, J. et Laroche, M. 2009. « The Effects of Perceived Salesperson Listening Effectiveness in the Financial Industry». *Journal of Financial Services Marketing*.vol. 14, no 1, p. 6-25.
- Bergeron, J., Ricard, L. et Perrien, P. 2003. « Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne». *Revue Canadienne des sciences administratives*, vol. 20, no 2, p.107-120.
- Berry, L. L. 1983. «Relationship marketing». *American Marketing Association*, p. 25-38.
- Berry, L. L. 2002. « Relationship marketing of services- Perspective from 1983 and 2000». *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, no 1, p. 59-77.
- Berry, L.L. et A. Parasuraman. 1991. «Marketing Services: Competing Through Quality». New York, The Free Press.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. 1997. «Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours ». *Journal of Retailing*, vol. 73, p. 39-61.
- Bollen, K. A., & Lennox, R.1991. «Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective». *Psychological Bulletin*, vol.110, no 2, p.305-314.

- Bolton, R.N. et Drew, J.H. 1991. « A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value ». *Journal of Consumer Research*, vol. 17, no 4, p. 375-84.
- Bonnemaizon, A., B. Cova et M.-C. Louyot. 2007. « Relationship marketing in 2015: A Delphi approach ». *European Management Journal*, vol. 25, no 1, p. 50-59.
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. 1993. « Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects ». *Journal of Marketing Research*, vol. 30, p. 63-77.
- Bruhn M, Georgi D, Hadwich K. 2008. « Customer equity management as a formative second-order construct ». *Journal of Business Research*, vol. 61, no 12, p. 1292-1301.
- Brun, I. et F. Durif. 2009. « Quels sont les facteurs de succès d'une approche relationnelle dans le contexte du commerce électronique bancaire ? Une étude exploratoire », *Acte du 2ème Colloque « Des relations durables dans un monde en évolution : Management relationnel et collaboration dans le secteur des services financiers »*, 77ème Congrès de l'Association Canadienne Francophone pour le Savoir, 11 mai, Ottawa (Canada).
- Cadogan, John W. et Lee, Nicholas. 2012. « Improper use of formative endogenous variables ». *Journal of business research*, vol. 66, no 2, p. 233-241.
- Chang Hong-sheng, Chien-ming Tseng, The Matrix Composition of Banking Customer Value. *Journal of International Consumer Marketing*. New York: Oct 2010. Vol. 22, Iss. 4; p. 347
- Chang, T-Y et Tseng .2010. « The Matrix Composition of Banking Customer Value ». *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 22, no 4, p. 347.
- Chang, T-Y. et Lin, H-Y. 2008. « A Study on Service Employees' Customer-Oriented Behaviors ». *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; vol.13, no 1, p. 92
- Charni, H. et L. Ricard. 2007. « Conceptualisation de la relation entre la création de valeur pour l'employé et la création de valeur pour le client », *la Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, Juin.
- Chebat, J.-C. et P. Kollias. 2000. « The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations ». *Journal of Service Research*, vol. 3, no 1, p. 66-81.
- Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias. 2002. « What makes contact employees perform? reactions to employee perceptions of managerial practices ». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, p. 325-332.
- Chen T-Y., P-L. Chang et H-S. Chang. 2005. « Price, brand cues, and banking customer value ». *The International Journal of Bank Marketing*. vol. 23, no 2/3, p. 273.
- Chen, Z. et A.J. Dubinsky. 2003. « A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation ». *Psychology & Marketing*, vol. 20, no 4, p. 323-47.

- Cheng J. M-S., J. Y-C. Lin et E. S-T. Wang. 2010. « Value Creation Through Service Cues: The Case of the Restaurant Industry in Taiwan». *Services Marketing Quarterly*, vol. 31, no 2, p. 133.
- Cheng, J. M-S., E. S-T. Wang, J. Y-C Lin. et S.D. Vivek. 2009. « Why do customers utilize the internet as a retailing platform?; A view from consumer perceived value», *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 21, no 1, p. 144.
- Chin W. 1998. «The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling». *Modern Methods for Business Research*, p.295-358.
- Chin, W. 2010. «How To Write Up And Report PLS Analyses». *Handbook of Partial Least Squares*, p. 655-690.
- Christopher, M., A. Payne et D. Ballantyne. 2002. «Relationship marketing : creating stakeholder value». Butterworth Heinemann, Oxford.
- Churchill G.A. 1979. « A paradigm for developing better measures of marketing Constructs ». *Journal of marketing Research*, vol. 16, p. 64-73.
- Coltman et all. 2008. «Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement». *Journal of Business Research*, vol.61, no 12, p.1250-1262.
- Cronin, J.J. 1994. « Analysis of the buyer-seller dyad: The social relations model», *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, no 3, p. 69
- Cropanzano, R. et M.S. Mitchell. 2005. « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management. New York*, vol. 31, no 6, p. 874
- Crosby, L.-A., K. R.Evans et D. Cowles. 1990. «Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 3, p. 68-81.
- Day, G. S. 1990. « Market driven strategy: Processes for creating value », New York: Free Press.
- De Vos, A. et A.Meganck . 2009. «What HR managers do versus what employees value; Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective». *Personnel Review*. Farnborough, vol. 38, no 1, p. 45
- Diamantopoulos, A., et H.M. Winklhofer. 2001. « Index construction with formative indicators: an alternative to scale development», *J Mark Res*, vol. 43, p. 269-77.
- Diamantopoulos, Riefler et Roth. 2008. «Advancing formative measurements». *Journal of Business Research*, vol. 61, no 12, p.1203-1218
- Dimitriades , Z.S. 2007. « The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey». *Employee Relations. Bradford*, vol. 29, no 5, p. 469
- Dolen W.V, J. Lemmink , K. Ruyter., et A. Jong. 2002). «Customer-sales employee encounters: a Dyadic perspective». *Journal of Retailing*, vol. 78, p. 265-279.
- Donavan, D.T., T.J. Brown et J.C. Mowen. 2004. «Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors». *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 128-146.

- Doney, P.M. et J.P. Cannon. 1997. « An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 35–51.
- Durif, F. 2008. « Quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de Macneil dans le champ du marketing relationnel ». Thèse (D. en administration), Université du Québec à Montréal.
- Durif, F., Paulin et J. Bergeron. 2008. « The operationalization of Macneil's relational norms in interfirm exchanges: a descriptive meta-analysis », *Actes de l'American Marketing Association (AMA), Summer Marketing Educators' Conference*, San Diego, 8-11 août.
- Durif, F., R. Graf et L. Ricard. 2009. « Twenty Five Years After Berry, Where Does Relationship Marketing Stand? », *Actes du 38e congrès de l'EMAC (European Marketing Association Conference)*, Nantes, France.
- Edwards JR et Bagozzi R. 2000. « On the nature and direction of relationships between constructs and measures ». *Psychological Methods*, vol. 5, no 2, p.155-174.
- Eggert, A. et W. Ulaga. 2002. « Customer-perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? ». *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, no 2/3, p.107– 118.
- Eggert, A., W. Ulaga et F. Schultz. 2005. « Value creation in the relationship life cycle: A quasilongitudinal analysis ». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no 1, p. 20-27.
- Ferguson, R.J., M. Paulin et J. Bergeron. 2010. « Customer sociability and the total service experience: Antecedents of positive word-of-mouth intentions ». *Journal of Service Management*, vol. 21, no 1, p.25 – 44.
- Ferguson, R.J., M. Paulin et J., Bergeron. 2005. « Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no 2, p. 217-234.
- Flint, D. J., R. B. Woodruff et S. F. Gardial. 1997. « Customer value change in industrial marketing relationships : A call For new strategies and research ». *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 163-176.
- Fornell C. et Larcker DF. 1981. « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error ». *Journal of Marketing Research*, vol.18, no 1, p.39–50.
- Fruchter, G.W. et S.P. Sigué. 2004. « Managing relational exchanges ». *Journal of Service Research*, no.7, p.142-54.
- Gao, T, M. J. Sirgy et M. M. Bird. 2005. « Enriching Customer value research with a relational perspective: Evidence from an empirical Investigation of Organizational Buyers' value perceptions ». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 4, p. 21.
- Gelade, G.A et S.Young. 2005. « Test of a service profit chain model in the retail banking sector ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, p.1

- Gil, I., G. Berenguer et A. Cervera. 2007. «The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships ». *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no 8, p. 921
- Gouldner, A. W. 1960. «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement». *American Sociology Review*, vol. 25, p. 161-78.
- Gounaris, S. 2008. «Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, no 3, p. 400-434.
- Gounaris, S. Et Boukis, A. 2013. «The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions ». *Journal of Services Marketing*, vol. 27, no 4.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. et Chatzipanagiotou, K.C. 2010. « Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory». *European Journal of Marketing*, vol. 44, no 11/12, p.
- Gremler, D.D et K.P. Gwinner. 2000. « Customer-employee rapport in service relationships». *Journal of Service Research*, vol. 3, no 1, p. 82.
- Gremler, D.D., K.P. Gwinner et S.W. Brown. 2001. «Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, no 1, p. 44-59
- Grönroos, C. 1990. «Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition». Edition 1, Publisher. Lexington Books.
- Grönroos, C. 1994. « From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing ». *Management Decision*. vol. 32, no 2, p. 4-20.
- Grönroos, C. 1997. «Value-driven Relationship Marketing: From Products to Resources to Values». *Journal of Marketing Management*, vol.13, no 5, p. 407-420.
- Grönroos, C. 2004. « The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value ». *The Journal of Business and Industrial marketing*, vol. 19, no 2, p. 99.
- Gruen, T. W. 1997. « Relationship Marketing: The route to marketing efficiency and effectiveness ». *Business Horizons*, novembre-décembre, p. 25-31.
- Guenzi, P. et G. Troilo. 2007. «The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value». *Journal of Business Research*, vol. 60, p. 98-107.
- Gummesson, E. 1991. «Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer». *European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 2, p. 60-75.
- Gummesson, E. 1994. « Making relationship marketing operational ». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, no 5, 16 pages.
- Gummesson, E. 1996. « Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 31-44.



- Gummeson, E. 2002. «Total relationship marketing: management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy». Oxford, Heinemann Butterworth
- Hair et al. 2012. «An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, no 3, p. 414-433.
- Hair et al. 2012. «The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications». *Long Range Planning*, vol. 45, no 5-6, p.320-340.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2013. «A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)». Sage, Thousand Oaks.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham et W.C. Black. 1998. «Multivariate Data Analysis», 5, éd. MacMillan.
- Han, J. et D. Han. 2001. «A framework for analyzing customer value of Internet business». *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 3, no 5, p. 25
- Harmsen, H. et B. Jensen. 2004. «Identifying the determinants of value creation in the market. A competence-based approach ». *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 533-547.
- Hartline, M. et K. Jones. 1996. «Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions», *Journal of Business Research*, vol. 35, p. 207-215.
- Hartline, M.D. et O.C. Ferrell. 1996. «The Management of Customer Contact Service employees: an Empirical Investigation ». *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 52-70.
- Hattie, J.R. 1985. «Methodological review: Assessing unidimensionality of tests and items ». *Applied Psychological Measurement*, vol. 9, p. 139-164.
- Hennig-Thurau, T. 2004. «Customer orientation of service employees, its impact on customer satisfaction, commitment and retention». *International Journal of service Industry Management*, vol. 15, no 5, p. 460-478.
- Hennig-Thurau, T. et U. Hansen. 2000. «Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept», in: Hennig-Thurau, T. Et U. Hansen (Eds.): «*Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*», Berlin, New York, p. 3-27.
- Herington, C. L. W. Johnson et D. Scott. 2009. «Firm-employee relationship strength - A conceptual model». *Journal of Business Research*. New York, vol. 62, no 11, p. 1096
- Herington, C., L. Johnson et D. Scott. 2006. «Internal relationships: linking practitioner literature and relationship marketing theory». *European Business Review*, vol. 18, no 5, p.364-382.
- Heskett, J.L W.E. Sasser, Jr. 2010. «The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership». Dans. Maglio, P.P, C. A. Kieliszewski et J. C. Spohrer. 2010.

- «Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy», 1<sup>st</sup> edition.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr et L.A. Schlesinger. 1994. «Putting the service-profit chain to work ». *Harvard Business Review*, Mars/Avril, p.164-174.
- Holbrook, M.B. 1994. «The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience». Dans: R. Rust et R.L. Oliver (eds). « *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* ». California: Sage Publications, pp. 21-71.
- Holbrook, M.B. 1999. «Introduction to consumer value. Dans: M.B. Holbrook (ed.) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* ». London: Routledge, p. 128.
- Holbrook, M.B. 2005. «Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection». *Journal of Business Research*. New York, vol. 58, no 1, p. 45.
- Homburg, C. et R.M. Stock . 2004. «The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis», *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 32, no 2, p. 144-158.
- Hsu, S.-H., Chen, W.-H. et Hsieh, M.-J. 2006. « Robustness Testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction ». *Total*
- Jackson, B. 1985. *Winning and keeping industrial customer: the dynamics of customer relationship*. Lexington Books.
- Jong, A., K. Ruyter, et J. Lemmink. 2004. «Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams ». *Journal of Marketing*, vol. 68, p. 18-35.
- Khalifa, S.A. 2004. « Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration ». *Management decision*, vol. 42, no 5, p. 645-666.
- Kingshott, R.P.J. et A. Pecotich. 2007. «The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships». *European Journal of Marketing*, vol. 41, no 9/10, p.1053 – 1072.
- Kline, R. B. 2005. «Principles and Practice of Structural Equation Modeling», 2nd Éd. New York; Guilford. 366 p.
- Konovsky, M.A. 2000. «Understanding procedural justice and its impact on business organizations». *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p.489-511.
- Konovsky, M.A. et S. D. Pugh. 1994. « Citizenship Behavior and Social Exchange ». *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p. 656-669.
- Kotler, P. et G. Amstrong. 1999. «Principles of Marketing». Prentice Hall College Div, 8ème édition.
- Kotler, P., P. Filiatrault et R.E.Turner. 2000. «Le Management du Marketing». Gaetan Morin Editeur Limitee

- Kraimer, M.L. et S.J. Wayne. 2004. «An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment». *Journal of Management*, Vol. 30, p. 209-237.
- Lacroux, A. 2009. « L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH ». *20<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH – Toulouse* (9 au 11 septembre 2009).
- Lam S.Y., V. Shankar, M. Erramilli et B. Murthy. 2004. « Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context ». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 32, p. 293-311.
- Lambert, S. 2000. « Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour ». *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 801-815.
- Lapierre, J. 1997. «What Does Value Mean in Business-to-Business Professional Services? ». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, no 5, p. 377-397.
- Lapierre, J. 2000. « Customer-perceived value in industrial contexts ». *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.15, no 2/3, p. 122-140.
- Lapierre, J., P. Filiatrault et J-C. Chebat. 1999. «Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services». *Journal of Business Research*, vol. 45, p. 235-246.
- Lee, Y.K., J.H. Nam, D.H. Park et K.A. Lee. 2006. « What factors influence customer oriented prosocial behavior of customer-contact employees? ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 20, no 4, p. 251.
- Lemmink, J. et de Ruyter, K. 2002. «Customer-sales employee encounters: a Dyadic perspective». *Journal of Retailing*, vol. 78, no 4, p. 265-279.
- Lester, S.W. et J. Kickul. 2001. « Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations ». *Human Resource Planning*, vol. 24, no 1, p. 10.
- Liljander, V. 2000. «The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success». In Thorsten Hennig-Thurau and Ursula Hansen, Eds., «Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention» Springer Verlag, Berlin, p.159-192.
- Lin, C.H., P.J. Sher et H.Y. Shih. 2005. « Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value ». *International journal of service industry management*, vol.16, no 4, p. 318-36.
- Lin, G. et J. Lin. 2006. « Ethical customer value creation: drivers and barriers ». *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no 1, p.93-105
- Lin, N-H., W.C. Tseng, Y.C. Hung et D.C. Yen. 2009. «Making customer relationship management work: evidence from the banking industry in Taiwan». *Service industries Journal*, vol. 29, p.1183-1197.
- Locke, E. A. 1976. «The nature and causes of job satisfaction». In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of I/O psychology*, p. 297-349, Chicago, Rand-McNally.



- Maas, P. et A. Graf. 2008. «Customer value analysis in financial services». *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 13, no 2, p. 107
- MacKenzie, S. B., P.M. Podsakoff, et M. Ahearne. 1998. «Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance». *Journal of Marketing*, vol. 62, p. 87-98.
- Macneil, I. R. 1980. « *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations* ». New Haven, CT: Yale University Press, 164 pages.
- Macneil, I. R. 1983. «Values in contract: internal and external ». *Northwestern University Law Review*, vol. 78, no 2, p. 340-418.
- Maglio, P.P, C. A. Kieliszewski et J. C. Spohrer. 2010. «Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy»
- McDougall, G.H.G. et T. Levesque. 2000. «Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation». *Journal of Service Marketing*, vol. 14, no 5, p. 392-410.
- Meyer, J. P. et N. J. Allen. 1991. « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, vol.1, p.61-89.
- Moorman, C., G. Zaltman, et R. Deshpandé. 1992. «Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations», *Journal of Marketing Research*, vol. 29, p.314-29.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Muse, L., S.G. Harris, W.F. Giles et H.S. Feild. 2008. «Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no 2, p. 171.
- Nasution, H. et F.T. Mavondo. 2008. «Organisational Capabilities: Antecedents and Implications for Customer Value». *European Journal of Marketing*, vol. 42, no 3 /4 , p. 477-501.
- Naylor, G. et K. E. Frank. 2000. « The impact of retail sales force responsiveness on consumers' perceptions of value ». *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara, vol. 14, no 4, p. 310.
- Normann, R. 1991. «Service Management: Strategy and Leadership in Service Business». 2ème Édition, John Wiley, Chichester.
- Olaru, D., S. Purchase et N. Peterson. 2008. «From customer value to repurchase intentions and recommendations». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, no 8, p. 554.
- Organ D.W. 1988. «Organizational citizenship behaviors: the good soldier syndrome». Lexington Press.
- Palmatier R.W., R.P. Dant, D. Grewal et K.R. Evans. 2006. «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis», *Journal of Marketing*, vol 70, p.136-153.

- Palmatier, R.W. 2008. «Relationship Marketing». *Marketing Science Institute*, Cambridge
- Palmatier, R.W., C.B. Jarvis, J.R. Bechhoff et F. R. Kardes. 2009. «The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing». *Journal of Marketing*. Chicago, vol. 73, no 5, p. 1
- Palmer, A. 1997. «Defining relationship marketing : An international perspective », *Management Decision*, vol. 35, p. 319.
- Pappas, J.M et K.E. Flaherty. 2008. «The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment ». *Journal of Business Research*. New York, vol. 61, no 9, p. 894.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry. 1985. «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*, Chicago, vol. 49, no 4, p. 41.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry. 1988. «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*, p. 12-40.
- Paulin, M. 1998. «Services management and relationships in business-to-business exchanges a comparison of commercial banking in Canada and Mexico». Thèse (D. en administration), Université du Québec à Montréal.
- Paulin, M., R.J. Ferguson and J. Bergeron. 2006. «Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages». *Journal of Business Research*, vol. 59, p. 906-915.
- Paulin, M., R.J. Ferguson and M. Payaud. 2000. «Business effectiveness and professional service personnel: Relational or transactional managers? ». *The European Journal of Marketing*, vol. 34, no 3/4, p. 453-471
- Paulin, M., R.J. Ferguson et M. Payaud. 2000. «Effectiveness of relational and transactional cultures in commercial banking: Putting client-value into the competing values model». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 7, p. 328-337
- Payne, A. et S. Holt. 2001. «Diagnosing Customer Value: Integrating the value Process and relationship marketing». *British Journal of Management*, vol. 12, p. 159-182.
- Payne, A. et S. Holt. et P. Frow. 2000. «Integrating employee, Customer and Shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services». *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 6, p. 258.
- Payne, A., D. Ballantyne et M. Christopher. 2005. «A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model». *European Journal of Marketing*, vol. 39, no 7/8, p. 855
- Payne, A.F.T. et S. Holt. 1999. «A review of the "value" literature and implications for relationship marketing». *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, no. 1, p. 41-51.
- Peccei, R. et P. Rosenthal. 2001. «Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions». *Journal of*



- Management Studies*, vol. 38, no 6, p. 831-857.
- Pedhazur, E. J. et L.P. Schmelkin. 1991. «Measurement, Design and Analysis», Lawrence Erlbaum Associates, chapitre 2.
- Perrien, J, R, Graf, F. Durif et L. Colombel. 2008. « The role of norms in the evolution of a relationship: the case of an asymmetrical process in the banking industry». *Banks and Bank Systems*, vol. 3, no 4.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1995. «The Meaning of a Marketing Relationship : A Pilot Study», *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p. 37-43.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1994. « L'approche relationnelle dans le secteur bancaire », *Revue Gestion*, décembre, p. 21-26.
- Perrien, J. P. Filiatrault et L. Ricard. 1993. « The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking ». *Industrial Marketing Management*, vol. 22, p. 141-148
- Petrof, J.V. 1997. « Relationship Marketing: The Wheel Reinvented? », *Business Horizons*, vol. 40, no 6, p. 26-31.
- Pihlström, M. et G.J. Brush. 2008. «Comparing the perceived value of information and entertainment mobile services». *Psychology & Marketing*, vol. 25, no 8, p. 732
- Prahalad, K. et V. Ramaswamy. 2004. « Co-creation experiences: The next practice in value creation » . *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no 3, p. 5.
- Pura, M. 2005. «Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services». *Managing Service Quality*, vol. 15, no 6, p. 509.
- Ramaswami, S.N. et J. Singh. 2003. «Antecedents and consequences of Merit pay fairness for industrial salespeople». *Journal of Marketing*, vol. 67, p.46-66
- Ramonjavelo, V., L. Préfontaine, D. Skander et L. Ricard. 2006. «Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle», *Administration publique du Canada*, vol. 3, no 3, p.350-374.
- Ravald, A. et C. Gronroos. 1996. «The value concept and Relationship marketing». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p.19-30.
- Reichheld, F. 1996. «The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership». *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Reichheld, F. 2001. « Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships ». *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Rhoades, L. et R. Eisenberger. 2002. « Perceived organizational support: a review of the literature ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Ricard, L, I. Brun, H. Charni, F. Durif, L. Rajaobelina et E. Toufaily. 2008. «Le marketing bancaire : du passé vers l'avenir», ACFAS, 8 mai.
- Ricard, L. 1995. «Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle le cas du secteur bancaire commercial». Thèse (D. en administration). Université du Québec à Montréal.

- Ricard, L. et J. Perrien. 1999. « Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationships Marketing in the Banking Industry: Client's Perceptions». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 19, p. 299-311.
- Ruiz, D.M., D. D. Gremler, J.H. Washburn et G. C. Carrión. 2008. «Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure». *Journal of Business Research*, New York, vol. 61, no 12, p. 1278
- Rust, R. T., G.L. Stewart, H. Miller et D. Pielack. 1996. «The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach». *International Journal of Service Industry Management*, vol.7, no 5, p.62-80.
- Sánchez-Fernández, R. et M. Á. Iniesta-Bonillo. 2007. «The concept of perceived value: a systematic review of the research». *Marketing Theory*, vol. 7, no 4, p. 427-451.
- Sánchez-Fernández, R., M. Á. Iniesta-Bonillo et M.B. Holbrook. 2009. «The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services». *International Journal of Market Research*, vol. 51, no 1, p.93-113.
- Saura, I.G., G.B. Contri, A.C. Taulet et B.M. Velazquez. 2005. «Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, no 5, p.497-525.
- Schneider, B. et D. Bowen. 1985. «Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension». *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, p. 423-433.
- Schneider, B., S.S., White et M.C. Paul. 1998. «Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 150-163.
- Settoon, R. P., N. Bennett et R.C. Liden. 1996. «Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 219-227.
- Sheth, J.N., B.I. Newman et B.L. Gross. 1991. «Why we buy what we buy: a theory of consumption value». *Journal of Business Research*, vol. 22, p.159-70.
- Slater, S. F. 1997. «Developing a customer value-based theory of the firm». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no 2, p.162-167.
- Sluss, D.M., M. Klimchak et J.J. Holmes. 2008. « Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, no 3, p. 457
- Smith , J.B et M. Colgate. 2007. «Customer value creation : A practical framework», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.15, no 1.
- Snipes, R.L., S.L. Oswald, M. LaTour et A.A. Armenakis. 2005. «The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee level analysis». *Journal of Business Research*, vol. 58, p.1330-1339.

- Spiteri, J. M. et P.A. Dion. 2004. « Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries », *Industrial Marketing Management*, vol. 33, p.675-687.
- Sweeney, J.C et G.N. Soutar. 2001. «Consumer perceived value: the development of a multiple item scale». *Journal of Retail*, vol.77, p.203-220.
- Toufaily, E. 2011. « La fidélisation des clients à un courtier en valeurs mobilières en ligne : quels rôles pour les caractéristiques du site web et le marketing relationnel? ». *Université du Québec à Montréal (Canada) (Canada)*. 363 pages.
- Uлага, W. et A. Eggert . 2002. «Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business market». *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.17.
- Uлага, W. et S. Chacour. 2001. « Measuring customer-perceived value in business markets ». *Industrial Marketing Management*, vol. 30, p.525-540.
- Uлага, W. et Schultz, F. 2005. «Value creation in the relationship life cycle: A quasilongitudinal analysis». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no 1, p. 20-27.
- Valérie Fernandes, V. 2012. «En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? ». *Management*, vol.15, no1, p.102-123.
- Van Der Haar, J.W., R.G.M. Kemp et O. Omta. 2001. « Creating value that cannot be copied ». *Industrial Marketing Management*, vol. 30, p.627-636.
- Vandenberghe, C., K. Bentein, R. Michon et J-C. Chebat. 2007. « An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p.1177
- Vargo, S.L. et R.F. Lusch. 2004. «Evolving to a new dominant logic for marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 1-17.
- Vilares, M.J., P.S. Coelho. 2003. «The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model». *European Journal of Marketing*. Vol. 37, no 11/12, p. 1703.
- Williams, M. R. 1998. «The influence of salespersons' customer orientation on relationship development». *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13, no 3, p. 271.
- Williamson, O.E. 1979. «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations ». *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre, p.61-3.
- Wilson, D.T. 1995. « An integrated model of buyer-seller relationships». *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p.335-345.
- Woodall, T. 2003. «Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional analysis». *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2003, no 12, p. 1
- Woodruff, R. B. 1997. «Customer value: The next source for competitive advantage». *Academy of Marketing Science*, p. 139-153.

- Yee, R.W.Y., A.C.L. Yeung, T.C.E. Cheng et K-H. Lai. 2009. «The service-profit chain: A review and extension», *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, no 6, p. 617.
- Yoon, M.H., J.H. Seo et T.S. Yoon. 2004. «Effects of contact employee supports on critical employee responses and custo... ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 18, no 4/5, p. 395
- Yoon, M.H., S. E. Beatty et J.Suh. 2001. «The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis ». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, no 5, p. 500.
- Zeithaml, V.A. 1988. «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a means end model and synthesis of evidence». *Journal of marketing*, Vol. 52, no 3, p. 2.